

Change meistern: Gegenwind ahoi!

Leadership After Work 1 - Tools

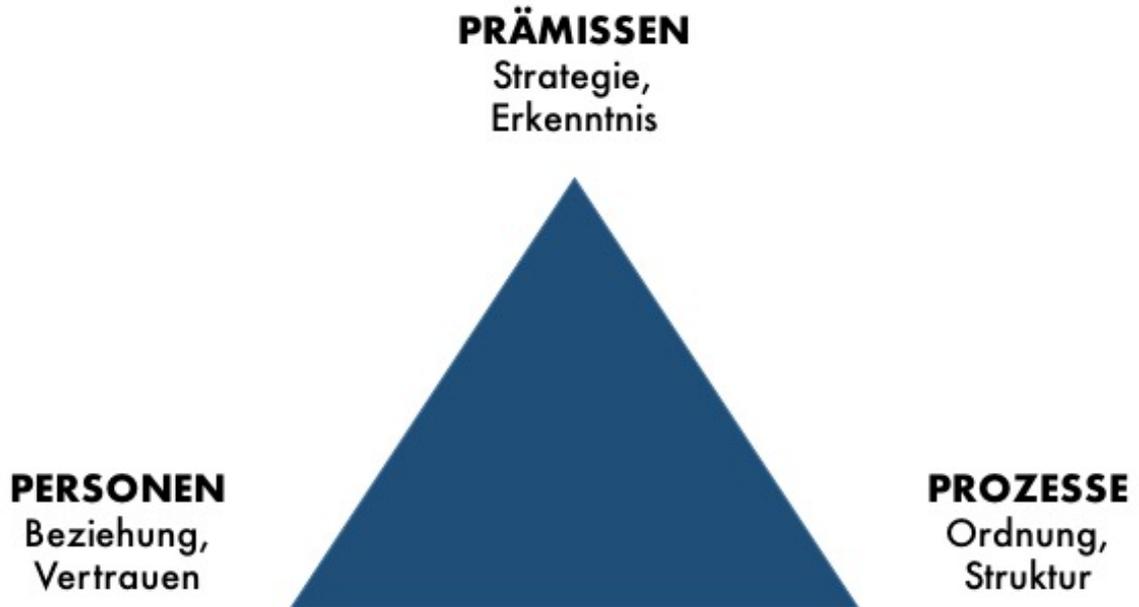
21. September 2017

Handout

Inhalt

Glaubenspolaritäten-Dreieck	2
Blick auf die Prämissen.....	2
Blick auf die Person	3
Blick auf den Prozess.....	4
Rollen im Change Prozess.....	6

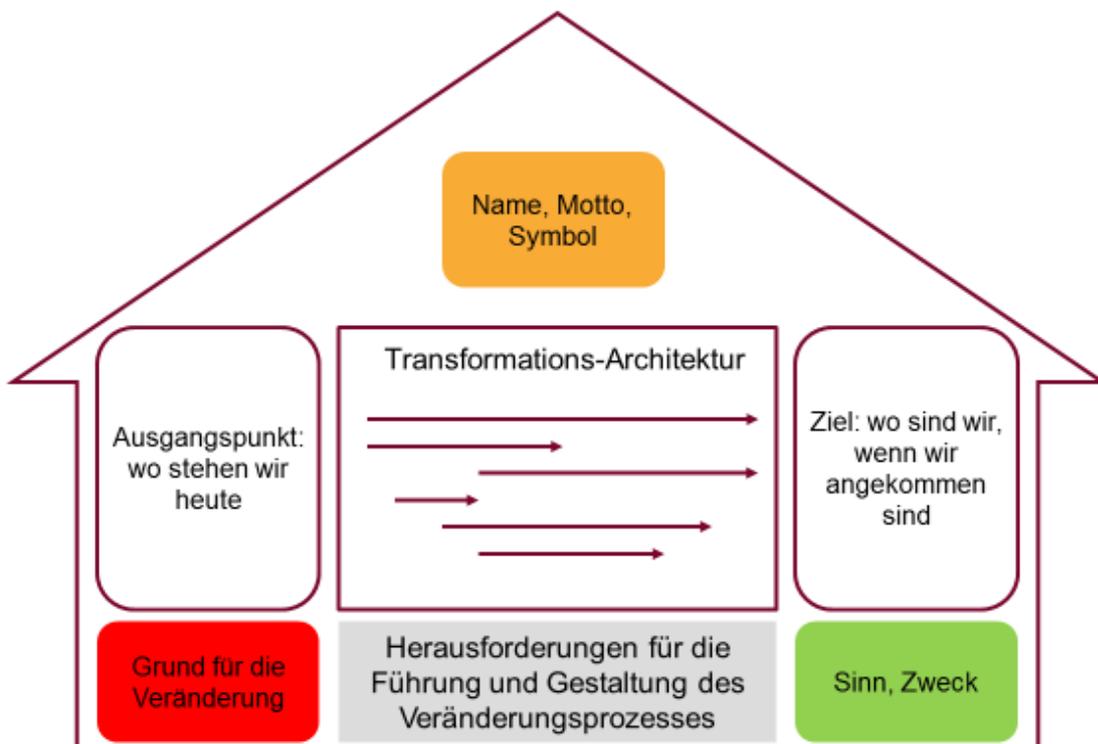
Glaubenspolaritäten-Dreieck



Ursprünglich nach Matthias Varga von Kibéd

Blick auf die Prämissen

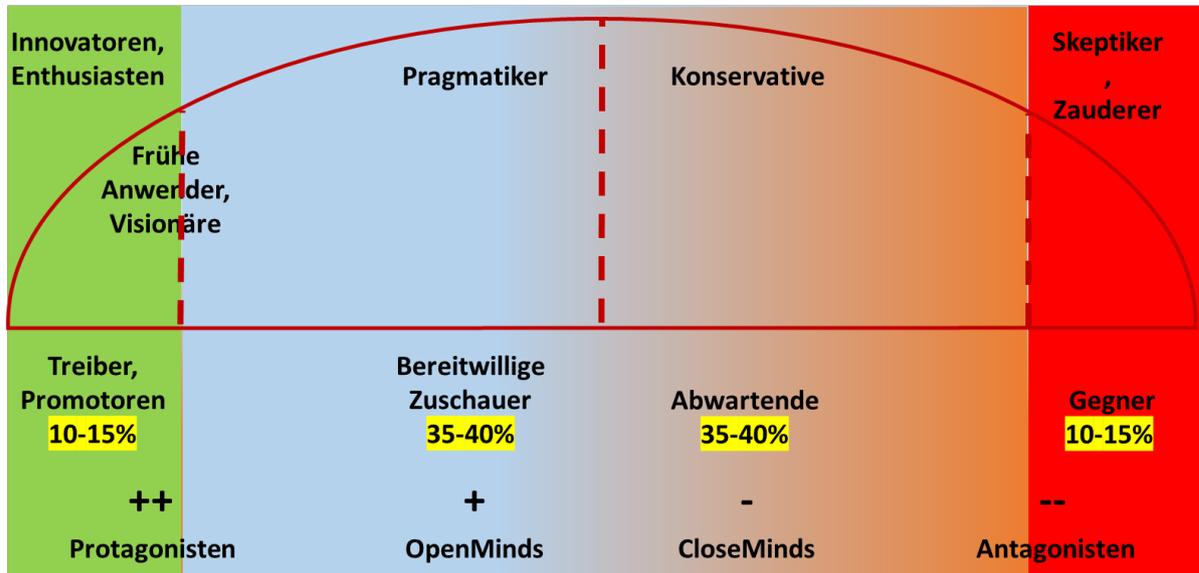
House of Change (Haus der Veränderung)



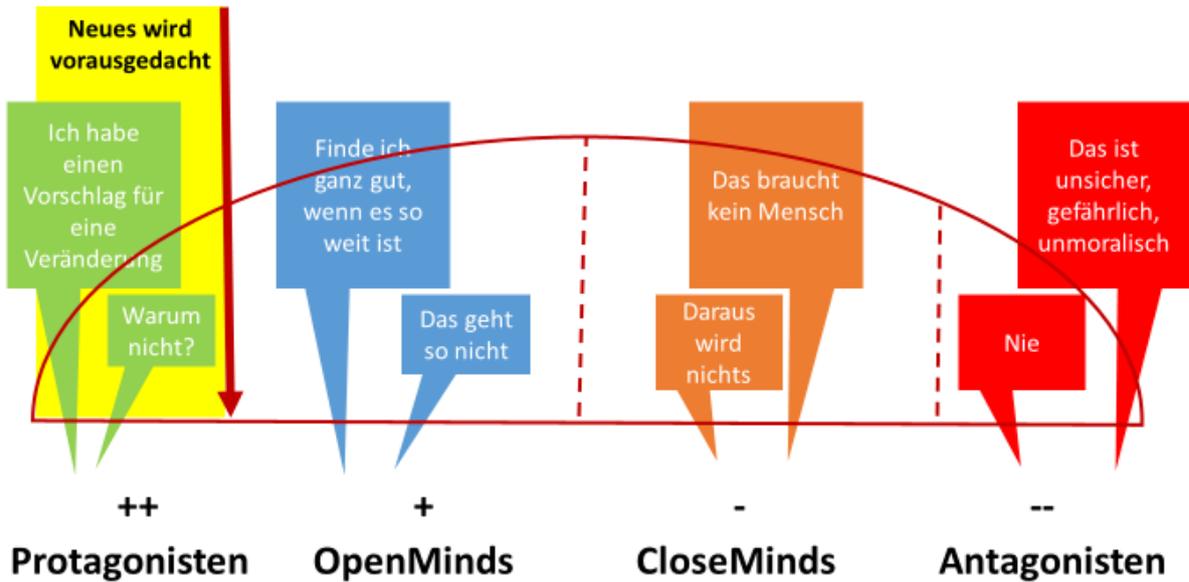
Blick auf die Person

Bei Veränderungen sind Hürden zu nehmen. Unterstützer suchen und finden ist wichtiger Erfolgsfaktor.

Personengruppen in Veränderungen

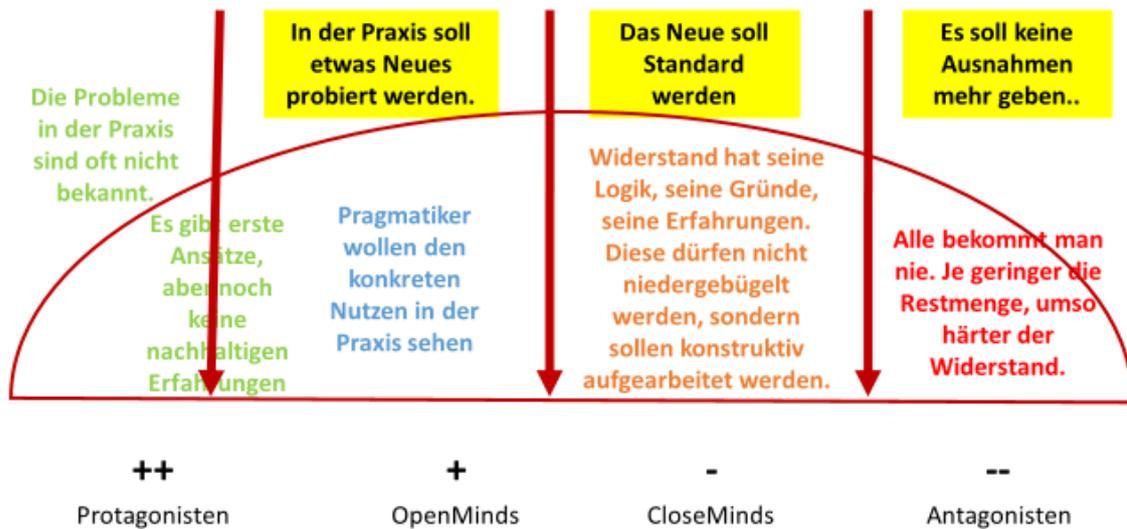


Erste Hürde



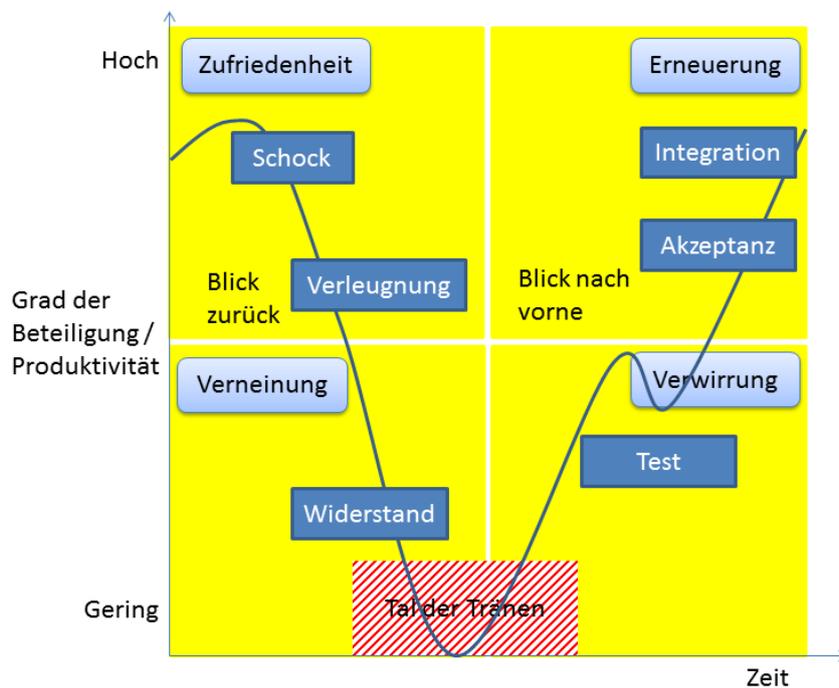
Der Durchbruch in die Breite ist das Entscheidende, nicht die Idee an sich. Als erstes müssen Unterstützer gewonnen werden

Folge-Schritte



Blick auf den Prozess

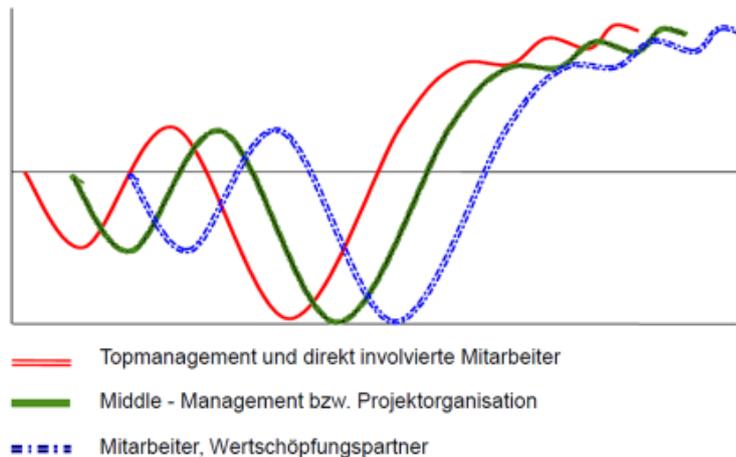
Die Veränderungskurve



Die Veränderungskurve beschreibt das emotionale erleben von Menschen in Veränderungsprozessen. Welche Phasen macht ein Mensch und Mitarbeiter auf der emotionalen Ebene durch, wenn er mit einer größeren privaten oder beruflichen Veränderung konfrontiert ist? Das kann sowohl die Restrukturierung des Unternehmens sein, als auch der Rollenwechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft.

Change ist ein emotionaler Prozess

Die Phasen werden von verschiedenen System-Mitgliedern zeitversetzt durchlaufen



1. Schock

Am Anfang steht erst einmal Schock! Veränderung ist emotional ein Schock, der Mensch ist und bleibt ein Gewohnheitstier. Damit verbunden ist immer auch ein Stück Verdrängung: "Davon bin ich sicherlich nicht betroffen, das geht nur die Anderen etwas an." Beim Einen mehr, beim Anderen weniger, aber eine gewisse Verdrängung ist immer mit im Spiel.

2. Trauer und Depression

Nach dem ersten Schock folgt Trauer, in schlimmen Fällen sogar Depression. In der Phase Trauer und Depression ist es nicht möglich etwas bewegen zu wollen, die Veränderungsbereitschaft ist am Boden angelangt. Als Führungskraft gilt es Feingefühl walten zu lassen, um die Mitarbeiter nicht zu überfordern.

3. Abschied

Der Trauer folgt innerlicher Abschied: "Ja, ich lasse das Alte los – es ist aus und vorbei – ich muss mich mit den neuen Gegebenheiten auseinandersetzen". Auch hier hat es keinen Sinn, wenn die Führungskraft draufschlägt. Die Veränderungsbereitschaft ist nach wie vor im Keller.

4. Akzeptanz

Ich stelle mich langsam auf die neue Situation ein. Die Akzeptanz der neuen Situation tritt ein, die Veränderungsbereitschaft erhöht sich langsam. Nun ist es als Führungskraft an der Zeit, künftige Perspektiven aufzuzeigen. Die Energie ist jetzt sinnvoll investiert. Davor ist es nicht machbar in die Zukunft zu blicken.

5. Ausprobieren

Ich versuche mich mit den neuen Gegebenheiten anzufreunden. Vielleicht hat die Veränderung ja auch sein Gutes. Einfach mal probieren wie es mir damit geht, warum nicht? Das einfinden in der neuen Rolle oder Position beginnt.

6. Sich einschwingen

Ich habe mich mit der neuen Situation vertraut gemacht. Vielleicht mit der neuen Rolle oder Organisationsstruktur. Nun gilt es sich einzuschwingen, damit in Zukunft alles glatt läuft und Stabilität einkehren kann... bis zur nächsten Veränderung!

Erfolgsfaktor Kommunikation

- die Kommunikation über eine Veränderung beginnt früher als die Veränderung selbst und hört später auf als diese
 - Vorstellung des strategischen Vorgehens bzw. das dem Veränderungsprozess zugrundeliegenden Konzepts
 - Kontinuierliche Information über die Gründe der Veränderung, die konkreten Inhalte, die einzelnen Prozessschritte, alle relevanten Folgen sowie in Feedbackprozessen über Erfolge, gegebenenfalls auch Misserfolge des Veränderungsvorhabens
 - Erfolge und/oder Misserfolge benennen, Leistungen anerkennen, Konsequenzen aus dem Veränderungsprojekt aufzeigen und eine mögliche weitere Entwicklung andeuten
- vielfältige Rückkopplung bzw. Feedbackschleifen im laufenden Prozess
- Change Kommunikation fokussiert sich in erster Linie weniger auf detaillierte Entwürfe von Soll-Zuständen, sondern zielt auf die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft, das Skizzieren von Visionen und vor allem auf die Umsetzungsaktivitäten der Beteiligten ab

Rollen im Change Prozess

Betroffener

- Sind von den Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen direkt betroffen
- „Opfer der Veränderung“
- tragen Veränderung mit oder zeigen Widerstand (abhängig von der Auswirkung der Veränderung)

Change Agent

- Führt den Prozess, steuert, strukturiert und koordiniert den Prozess
- „Täter“
- interner Leiter des Veränderungsprojektes oder externer Berater

Führungskraft

- einflussreiche Mentoren oder Projektauftraggeber
- meist aus dem Topmanagement
- relative Distanz zur „operativen Seite“ des Projekts
- meist wohlwollend gegenüber dem Veränderungsprojekt
- hat Ressourcen, die zur Verfügung gestellt werden können (Geld, Beratung, Kontakte,)
- meist keine expliziten Aufgaben; tritt dann auf, wenn es Probleme gibt und sein Einfluss gebraucht wird

Meinungsführer (local hero, advocat)

- opinion leaders im Bereich
- mit anerkannter Kompetenz

- hat Rückgrat, traut sich auch schwierige Themen anzusprechen
- gute interne Kontakte
- hat „Gefolgschaft“

Schmetterlinge

- Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Funktion viel im Unternehmen unterwegs sind
- Spezielle Informationsträger
- verfügen über ausgezeichnete und vielfältige Kontakte
- werden überall gehört; genießen oft große Wertschätzung