



Veränderung gestalten – Management des Wandels

Stefan Wächtershäuser
Beethovenstr. 7
60325 Frankfurt

Telefon: +49 69 97981891
Mobil: +49 172 6760615
stefan.waechtershaeuser@arcor.de



Veränderungen gestalten- Kernkompetenz der Zukunft

In der globalisierten Welt sind Unternehmen gezwungen, Veränderungen immer schneller, effizienter und erfolgreicher durchzuführen. Doch vier von zehn Unternehmen erreichen die angestrebten Ziele wie kürzere Durchlaufzeiten, effizientere Geschäftsprozesse, Kostensenkungen, Qualitätsverbesserungen oder eine bessere Kundennähe nur sehr unzureichend. Knapp ein Drittel der Unternehmen muß die Ergebnisse bei den Prozessen sogar um durchschnittlich 50 % nachbessern. Ein Viertel der Projekte wird vorzeitig abgebrochen oder versandet in der Umsetzungsphase.

Die Konsequenzen gescheiterter Veränderungsprojekte sind oft dramatisch: die Wettbewerbsfähigkeit, das Selbstvertrauen und die Identifikation der Mitarbeiter sinken, hektischer Aktionismus im Sinne einer Reparaturphilosophie breitet sich aus.



Die Inhalte der MoC-Ausbildung

Die MoC-Ausbildung basiert auf umfangreichen Praxiserfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen und auf neuesten Forschungserkenntnissen. Die Teilnehmer erlernen und trainieren an ihrem eigenen realen Veränderungsprojekt alle wesentlichen Instrumente, Methoden und Interventionen

Wie sieht der Ausbildungsablauf aus?

Der Ausbildungsablauf orientiert sich an der Vorgehensweise bei realen Veränderungsprojekten - von den Auslösern eines Projektes bis hin zur Lerntransfer-Sicherung.

Die Ausbildung ist in 11 Module unterteilt:

- | | |
|------------------|--|
| 1. Modul | <i>Auslöser für die Veränderung</i> |
| 2. Modul | <i>Wunschziel für die Veränderung</i> |
| 3. Modul | <i>Zieldefinition auf allen Gestaltungsebenen</i> |
| 4. Modul | <i>Diagnose Ausgangssituation</i> |
| 5. Modul | <i>Attraktoren/Barrieren/Ressourcen (Ziel/Prozeß)</i> |
| 6. Modul | <i>Planung der Maßnahmen/Interventionen</i> |
| 7. Modul | <i>Veränderungsdramaturgie (Masterplan)</i> |
| 8. Modul | <i>Simulation der geplanten Veränderungen</i> |
| 9. Modul | <i>Realisierungsprozeß/Coaching/Supervision</i> |
| 10. Modul | <i>Veränderungscontrolling</i> |
| 11. Modul | <i>Lern-Feedbacks/Lerntransfer/Wissens-management</i> |



Die Seminarinhalte im Detail

Vorbemerkung:

Nach unserer Philosophie reicht es bei einem professionellen Veränderungsmanagement nicht aus, lediglich einen „Arztkoffer“ mit wirksamen Techniken und Instrumenten vermittelt zu bekommen. Neben diesem - sicherlich notwendigen - Inhaltsaspekt legen wir bei unserer Ausbildung zusätzlich Wert auf Fähigkeiten wie z.B. „Intuition“ und „Einfühlungsvermögen“.

Neben den sogenannten „harten Faktoren“ sind somit auch „weiche Faktoren“ gefragt, die nicht durch reine „Kopfarbeit“, sondern durch Selbst-Erfahrung und Persönlichkeitsentwicklung gestärkt werden. Wie sollte beispielsweise sonst jemand erfolgreich ein Mitglied seines Projektteams coachen, wenn er selbst keine Klarheit über seine eigenen mentalen Muster hat. Welche „blinden Flecken“ werden ihm z.B. auch in diesem Fall entgehen? Aus diesem Grund fließen in diese Ausbildung auch Erkenntnisse aus psychologisch-therapeutischen Disziplinen ein.

Unsere Ausbildung ist darum so konzipiert, daß eine angemessene Balance zwischen diesen unterschiedlichen Aspekten besteht und das Programm entsprechend abwechslungsreich und spannend gestaltet wird. Kernpunkt bildet dabei die Arbeit am eigenen Veränderungsprojekt (d.h. eines aus dem beruflichen und eines aus dem privaten Kontext). Daneben arbeiten wir mit Fallstudien und einer Vielzahl von unterschiedlichsten Übungen (Inhalte, Methodik), um die jeweiligen Lernthemen in geeigneter Form zu vertiefen, bevor diese auf das eigene Projekt angewendet werden.



Modul 1: Auslöser für die Veränderung

Schwerpunkt ist hier die Betrachtung des Veränderungsprojektes aus systemischer Sicht, d.h. eine Analyse sämtlicher Personenkreise und deren Einfluß (Machtkonstellationen) bzw. deren Interessen am Projekt. Welches Bewußtsein herrscht bei den Betroffenen hinsichtlich des Veränderungsvorhabens? Welche Energie für den Veränderungsprozeß ist vornehmlich festzustellen?

Die Teilnehmer lernen, systematisch alle erdenkbaren Konstellationen frühzeitig einzuplanen und erste Interventionen in Richtung „Bewußtsein“ und „Klarheit“ für den anstehenden Veränderungsprozeß abzuleiten.

Modul 2: Wunschziel

Kernpunkt dieses Moduls sind einerseits die klare und eindeutige Zielformulierung (insbesondere eines Wunschziels) mit entsprechenden Zielprämissen und andererseits die notwendige Auftragsklärung zwischen allen Beteiligten (d.h. welche Aspekte müssen mit wem vorab geklärt werden).

Ein Fokus dieser Übungseinheit liegt in der systematischen Differenzierung zwischen Symptomen (d.h. den sichtbaren Äußerungen des Problems) und Ursachen (d.h. den eigentlichen Gründen für die Probleme). Hierbei kommen Instrumente wie das S.C.O.A.R.E.-Modell und die Methode des vernetzten Denkens zur Anwendung.



Modul 3: Zieldefinition auf allen Gestaltungsebenen

In diesem Baustein lernen die Teilnehmer, Veränderungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen (den sogenannten Gestaltungsebenen) zu planen und den Prozeß entsprechend darauf auszurichten. Schwerpunkt bilden dabei die Ebenen „Identität“ sowie „Glaubenssätze/Werte“.

Die Entwicklung einer zielführenden Werte-Hierarchie und die Neudefinition der kulturellen Infrastruktur wie Rituale, Normen etc. sind hier spannende Herausforderungen. Das Thema Ziel taucht hier erneut auf, da bei eingehender Analyse meist erkannt wird, daß das ursprüngliche Wunschziel eher symptomorientiert statt ursachenorientiert war.

Modul 4: Diagnose der Ausgangssituation

In diesem Modul werden unterschiedliche Diagnose-instrumente für die einzelnen Zielgruppen (Individuum, Gruppe, Gesamtorganisation) vorgestellt und mit ihnen gearbeitet. Neben diversen Typologien für Individuen und Verfahren zur wirksamen Analyse von Gruppen (z.B. Teamstrukturdiagnose) werden auch Phänomene unterschiedlicher Kulturtypen (z.B. Basiskulturen, MKI-Test) und ihre Auswirkung auf Veränderungsprozesse eingehend behandelt.

Zur systemischen Diagnose der Kulturdynamik des Unternehmens lernen Sie vernetztes Denken kennen.



Modul 5: Attraktoren / Barrieren / Ressourcen

Jeder, der mit Veränderungsprozessen befaßt ist, wird nachvollziehen können, daß der professionelle Umgang mit Barrieren (also Widerstand) ein Schlüsselthema ist. Entsprechend wird in diesem Baustein vermittelt, wie Widerstand überhaupt entsteht, in welchen Formen er sich zeigt und was sie konkret in welchen Situationen tun können. Dies gilt nicht nur in bezug auf das angestrebte Veränderungsziel als vielmehr für den notwendigen (und manchmal sehr zeitaufwendigen) Prozeß. Daneben werden die wichtigsten Einflußfaktoren für die Veränderungsbereitschaft vorgestellt, anhand derer ein präzises Bild der zu erwartenden Energie für (oder gegen) den geplanten Prozeß gezeichnet werden kann. Neben den Attraktoren wird auch darauf eingegangen, mit welchen Techniken (verborgene) Ressourcen für die Veränderung freigesetzt werden können.

Modul 6: Planung der Maßnahmen/ Interventionen

Nachdem alle Planungsschritte vollzogen sind, läßt sich genau festhalten, welche Aktivitäten in bezug auf Inhalte (Maßnahmen) und welche Aktivitäten in bezug auf die Prozeßkomponente (Interventionen) überhaupt notwendig sind. Aufgrund der Analysen aus Schritt 3, 4 und 5 wird es jetzt möglich, für jede inhaltsbezogene Veränderungsaktivität die geeignete (oft sogar präventive) Intervention zu planen.



Modul 7: Veränderungs-dramaturgie

In diesem Schritt geht es darum, die richtige zeitliche „Taktung“ für die entsprechenden inhaltlichen Maßnahmen und Interventionen zu finden. Wer sollte wann eingebunden werden? Wie sieht das begleitende interne PR-Konzept für den Prozeß aus? Sollten alle Ziele bereits zu Beginn veröffentlicht werden oder erst sukzessive? All diese Fragen sind Gegenstand zur Planung der geeigneten „Veränderungs-dramaturgie“ (Erstellung eines Masterplans).

Modul 8: Simulation

Natürlich stellt sich bei allen Betrachtungen stets die Frage nach „was wäre wenn?“. In diesem Baustein wird allerdings nach Abschluß der „Designplanung“ das gesamte Veränderungsvorhaben noch einmal kritisch geprüft. Die Teilnehmer lernen, die für diesen Prozeßschritt wichtigen mentalen Grundhaltungen kennen und auf ihr Projekt anzuwenden.

Modul 9: Realisierung / Coaching / Supervision

Jeder Veränderungsprozeß ist nur soviel wert wie seine Fortschritte bei der konkreten Realisierung. Hier sind neben den „klassischen“ Kompetenzen wie z.B. Projektmanagement (z.B. Critical Path) vor allem Aspekte des Teambuilding (Teamzusammenstellung, Teamentwicklung) sowie des Coaching gefragt. Die Teilnehmer lernen in diesem Schritt die Grundlagen des professionellen Coachings kennen und üben an konkreten Problemstellungen aus der tagtäglichen Praxis ihrer Veränderungsprojekte.



Dies erfolgt in angemessenen Einheiten sowohl in Kleingruppen (unter Supervision der Trainer) als auch in Plenumsrunden (Coaching durch die Trainer, Teamsupervision). Ein weiterer Schwerpunkt liegt im wirksamen Umgang mit aufkommenden (oder bestehenden) Konflikten.

Modul 10: Veränderungscontrolling

Entscheidend für den Erfolg bei einem Veränderungsprozeß ist vor allem ein geeignetes Controlling der im Prozeß definierten Maßnahmen, ein sogenanntes „Veränderungscockpit“. Bei quantitativen Zielgrößen ist dies für die meisten Teilnehmer nicht weiter schwierig, spannend wird es jedoch bei den qualitativen Aspekten. Die Teilnehmer lernen hier, welche Möglichkeiten zur Operationalisierung dieser Kriterien bestehen und wie man ein solches Veränderungscockpit erstellt und als Steuerungssystem lernorientiert einsetzt.

Modul 11: Lern-Feedbacks/Lerntransfer/ Wissensmanagement

Im letzten Modul wird der Bogen für zukünftige Veränderungsprojekte geschlagen. Was waren im Projekt zentrale Erkenntnisse? Was hat die Organisation, die Gruppe bzw. der Einzelne konkret aus dem Projekt gelernt? Welche (Meta-)Muster sind wirksam? Was müßte bei zukünftigen Veränderungsvorhaben berücksichtigt werden? Was bedeutet das im Hinblick auf Aspekte des „Wissensmanagements“ in der Organisation und wie könnte man ein solches organisieren?

Daneben wird Wert darauf gelegt, daß die Teilnehmer lernen, unterschiedliche Formen von Feedback anzuwenden und selbst Vorbildfunktion in einem solchen Prozeß zu übernehmen.



Zielgruppe

Die MoC-Ausbildung von MOC-Consult richtet Führungskräfte, Projektleiter, Personalleiter und -entwickler, interne Prozeßmanager sowie interne Organisationsberater (Train the Trainer-Programm), die:

- Veränderungsprojekte souverän und effizient steuern wollen,
- Zukunftsweisende Methoden und Instrumente des Change Managements in ihrem Unternehmen einführen wollen, und
- ihre persönliche Veränderungsfähigkeit weiterentwickeln wollen.



Kontakadresse

Stefan Wächtershäuser

Beethovenstr. 7
60325 Frankfurt

Telefon: +49 69 97981891

Mobil: +49 172 6760615

stefan.waechtershaeuser@arcor.de