

***Veränderungen  
initiieren,  
planen,  
umsetzen,  
reflektieren***

**Change  
Management**

**Konzepte  
Beratung  
Trainings**

# Inhalte

- 1 Ausgangssituation:  
Die Herausforderungen**
- 2 Kernelemente eines Change-Management:  
Das Modell**
- 3 Umsetzung von Veränderungsprozessen:  
Das Phasenmodell**
- 4 Begleitung bei Veränderungsprozessen:  
Externe Beratungsleistungen**
- 5 Train the Trainer:  
Seminare und Workshops**

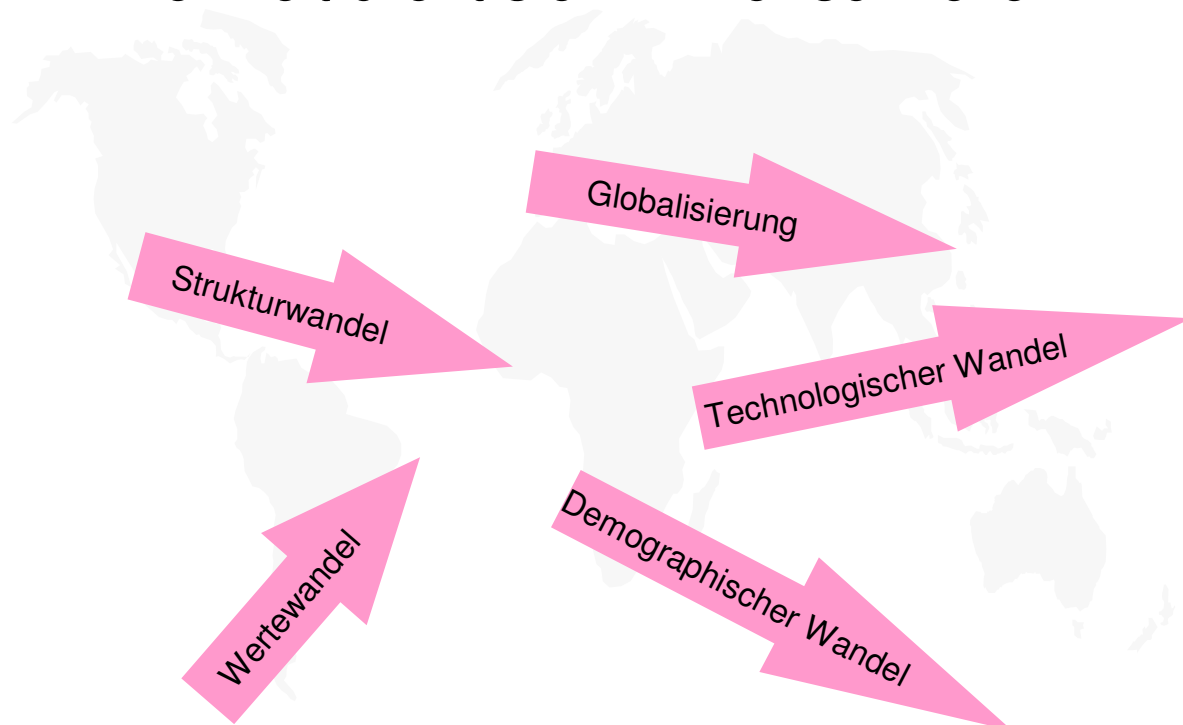
# 1 Ausgangssituation: Die Herausforderungen

Veränderungen stehen heute in allen Organisationen, Unternehmen, Verwaltungen auf der Tagesordnung. Wer sich Veränderungen verweigert oder sie zu spät angeht, gehört in einer Zeit des Wandels ganz sicher zu den Verlierern.

Andererseits: Auch mutig angepackte Veränderungsprozesse garantieren keineswegs immer positive Ergebnisse. Wandlungsprozesse provozieren Widerstände, bewirken Konflikte. Oft bleiben es bei einem oberflächlichen Kurieren an Symptomen, beschlossene Reformen werden nicht konsequent umgesetzt, aufwändig entwickelte Neuerungen verlieren sich im Alltagsgeschäft. Die Mitarbeiter in allen Organisationen erzählen viele Geschichten gescheiterter oder „im Sande verlaufener“ Veränderungsprozesse.

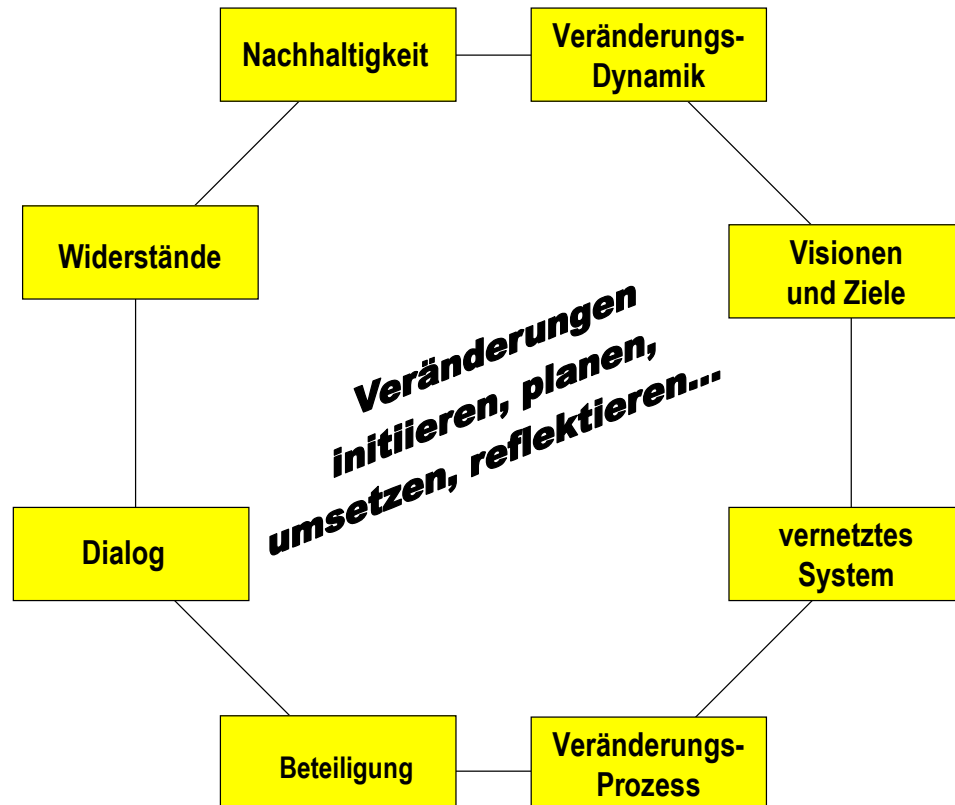
Angesichts dieser Erfahrungen ist ein kompetentes und systematisches Veränderungsmanagement für eine zukunftsorientierte Entwicklung von entscheidender Bedeutung. Bewährte Praxis-Modelle und Impulse aus verschiedenen Wissenschaften können helfen elementare und kostspielige Fehler zu vermeiden.

## Die Welt dreht sich immer schneller !



## 2 Kernelemente eines Change-Management: Das Modell

Folgendes Change-Modell mit acht Eckpunkten wurde von uns aus der Praxis vieler Veränderungsprozesse entwickelt:



### ***Veränderungsdynamik***

Es gilt die Dramatik und Dynamik von Veränderungen für Menschen und Organisationen wahrzunehmen. Dies ist Voraussetzung, um glaubwürdig und effektiv Veränderungsprozesse zu initiieren.

### ***Visionen und Ziele***

Visionen entwickeln eine Sogwirkung - Ziele fokussieren die Aufmerksamkeit. Klar formulierte und akzeptierte Zielvereinbarungen führen zu einem belastbaren und dauerhaften Commitment.

## ***Vernetztes System***

Ein Unternehmen, eine Organisation ist keine Maschine, die man mit dem richtigen Werkzeug neu justieren kann. Es kommt darauf an, die Organisation und ihr Umfeld als vernetztes System in den Blick zu nehmen, Wirkungszusammenhänge zu begreifen, Folgen zu bedenken und Risiken abzuschätzen.

## ***Veränderungs-Prozess***

Für den eigentlichen Veränderungs-Prozess braucht es eine Architektur – ausreichend strukturiert, um Planungssicherheit zu gewährleisten, flexibel genug, um laufend in Turbulenzen steuern zu können.

## ***Beteiligung***

Alle betroffenen Menschen müssen wirkungsvoll beteiligt werden. Geschieht dies nicht oder zu wenig, sinkt die Akzeptanz gegen Null und die Umsetzung fällt mangelhaft aus. Dafür braucht es geeignete Beteiligungsforen, die zeit- und damit kostengünstig Veränderungsbereitschaft herstellen und erhalten.

## ***Dialog***

Veränderungen erfordern einen erhöhten Kommunikationsaufwand. Die Prozesse müssen wirklich dialogisch gestaltet und nicht nur mit einer „Kommunikations-Show“ garniert werden.

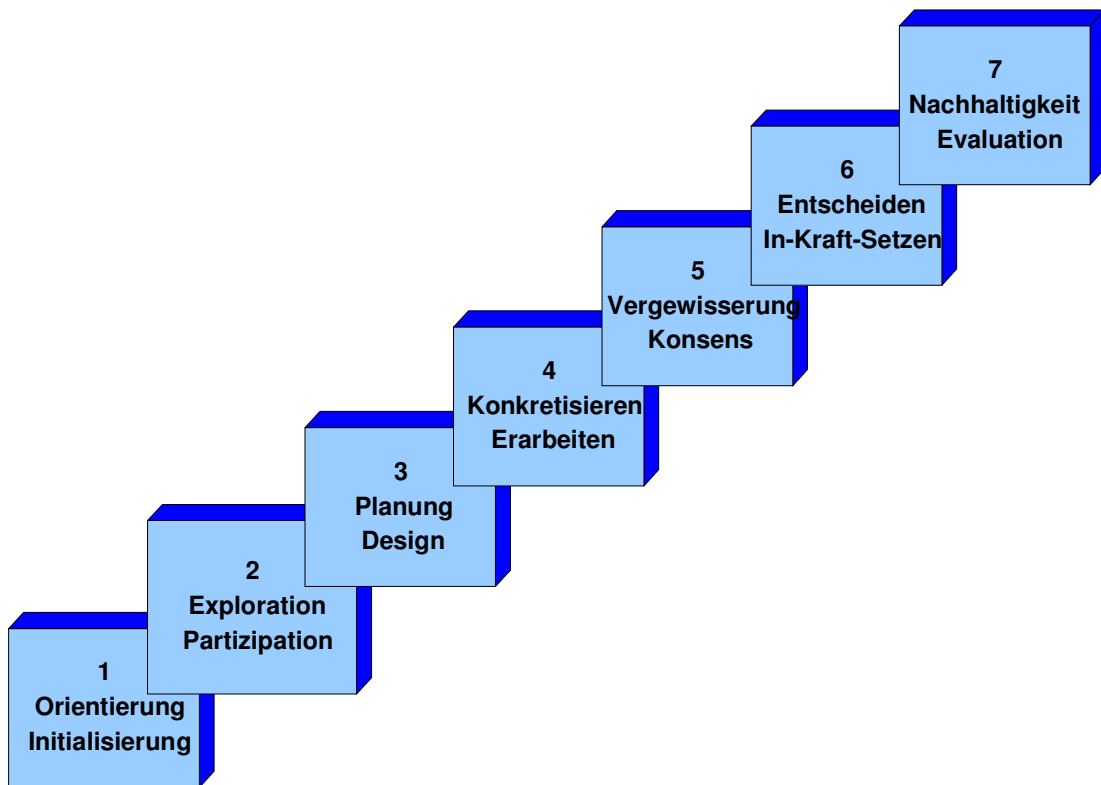
## ***Widerstände***

Widerstände wird es unweigerlich geben. Sie sind nicht nur „Sand im Getriebe“, sondern auch Chance, Fehler zu vermeiden und als Organisation zu lernen. Es kommt darauf an, Widerstände konstruktiv zu nutzen.

## ***Nachhaltigkeit***

Reformen stehen oft genug nur auf dem Papier, Veränderungen scheitern auf der letzten Wegstrecke. Es braucht deshalb von Anfang an ein langfristiges und nachhaltiges Denken und Handeln, das die erzielten Ergebnisse sichert und integriert.

### 3 Umsetzung von Veränderungsprozessen: Das Phasenmodell



Das Phasenmodell hilft Veränderungsprozesse zu strukturieren und zu planen. Beispielhaft sind für jede der sieben Phasen einige Leitfragen aufgelistet:

#### ***Orientierung und Initialisierung***

- ▶ Warum sollen wir uns überhaupt ändern?
- ▶ Wohin wollen wir?
- ▶ Wie heißt unsere Vision?
- ▶ Wie beschreiben wir unsere Strategie?

## ***Exploration und Partizipation***

- ▶ Woher kommen wir?
- ▶ Welche Herausforderungen kommen auf uns zu?
- ▶ Welches sind unsere Stärken und Schwächen?

## ***Planung und Design***

- ▶ Wann starten wir?
- ▶ Wann gibt es Zwischenstops?
- ▶ Wer übernimmt welche Aufgabe?
- ▶ Wer steuert mit welchen Instrumenten?

## ***Konkretisieren und Erarbeiten***

- ▶ Welche Strukturen und Kulturen, welche Bereiche und Prozesse werden wir verändern?
- ▶ Welche Verbesserungsvorschläge und Innovationen haben wir?
- ▶ Welche Wirkungen können wir damit voraussichtlich erzielen?

## ***Vergewisserung und Konsens***

- ▶ Was denken und fühlen die einzelnen Menschen?
- ▶ Worin stimmen wir überein? Worin unterscheiden wir uns?

## ***Entscheidung und In-Kraft-Setzen***

- ▶ Welchen Optionen wählen wir?
- ▶ Was gilt zukünftig?

## ***Nachhaltigkeit und Evaluation***

- ▶ Wann reflektieren wir?
- ▶ Was bewährt sich, was nicht?
- ▶ Wo müssen wir nachbessern?

## 4 Begleitung bei Veränderungsprozessen: externe Beratungsleistungen

Externe Beratung unterstützt und optimiert Entwicklungs- und Reorganisationsprozesse durch

- ❑ Prozesskompetenz,
- ❑ Methoden-Know-how für Organisations-Lernen,
- ❑ den Blick des Außenstehenden, der „blinde Flecken“ aufdeckt,

Konkrete Beratungsleistungen bei Veränderungsprojekten

- ▶ eine situationsgerechte Architektur der Projekte konzipieren
- ▶ die adäquate Beteiligung der Mitarbeiter ermöglichen
- ▶ eine kreative und effektive Arbeitsstruktur gestalten
- ▶ Transparenz durch eine gezielte Informationspolitik gewährleisten
- ▶ die Anwendung ganzheitlicher Lern- und Arbeitsmethoden fördern
- ▶ Kollektive Lernstrukturen einrichten
- ▶ den Qualifizierungs-Bedarf im Unternehmen ermitteln
- ▶ Qualifizierungs-Maßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte organisieren
- ▶ Projektgruppen und Führungskräfte coachen
- ▶ Maßnahmen und Prozesse evaluieren
- ▶ Bei der Informationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit unterstützen



## 5 Train the Trainer: Seminare und Workshops

Verschiedene Module als Seminare oder Workshops qualifizieren Führungskräfte, Multiplikatoren und Projektverantwortliche für eine eigenständige Gestaltung und Durchführung von Veränderungsprozessen. Dabei geht es um konkrete Fallbesprechungen und Projektstudien, um Übungen für konkrete Problembewältigungen, um Verstehensmodelle aus verschiedenen Wissenschaften, um das Kennenlernen spezieller Werkzeuge.

### *Zum Beispiel:*

#### STRATEGIEENTWICKLUNG

##### **Seminar zur langfristigen Organisationsentwicklung**

**Stichworte:** Visionsmanagement; Modelle strategischen Denkens; Schritte zur Entwicklung von nachhaltigen Strategien; Formulierung einer Mission; vom Dissens zum Konsens - Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung;

#### VERNETZTES DENKEN

##### **Workshop zur Bewältigung von Komplexität**

**Stichworte:** Komplexität wahrnehmen; Das Ganze sehen – Verbindungen und Vernetzungen; Systemtheorie und systemisches Denken; ganzheitliche Problemlösungsmethodik und Steuerung; Umsetzung von komplexen Projektplanungen mit konkreten Werkzeugen; Übungen zum vernetzten Denken; Folgenabschätzungen betreiben; Szenariotechnik;

#### WIE WIRD MAN EINE „LERNENDE ORGANISATION“ ?

##### **Workshop zur Initiierung und Verankerung von Lernstrukturen in Organisationen**

**Stichworte:** Konkrete Lernhemmnisse und Lernchancen; Lernen mit und von den Kunden; „Dialog“ als Weg des gemeinsamen Lernens; die ersten Schritte zu einer „lernenden Organisation“; Instrumentarien und Werkzeuge; Formen des Lernens und ihre organisationale Verankerung; das gemeinsame Wissen managen;

## **PRAXIS DES VERÄNDERUNGSMANAGEMENT**

### **Einführung in konkrete Werkzeuge und Instrumente**

**Stichworte:** Ein Entwicklungsprojekt definieren; Auftrag klären – Ziele vereinbaren und formulieren; Situationsklärung und Analyse; Steuerungsgruppe und –instrumente installieren; Phasen der Organisationsentwicklung; Informationsmanagement nach innen und Öffentlichkeitsarbeit nach außen; Mitarbeiter gewinnen und Projektgruppen bilden; Moderatoren schulen; Den Einsatz von Ressourcen planen; Zeitpläne erstellen; praktikable Formen der Evaluation;

## **MOTIVATION UND DEMOTIVATION DURCH FÜHRUNG ?**

### **Führungskultur und Führungskonzepte**

**Stichworte:** Organisationale Dimension der Motivation und Demotivation; Ergebnisse der Motivationsforschung; Prozesse schleichender Demotivierung; Anerkennung glaubwürdig vermitteln; können Führungskräfte motivieren?

## **INDIREKT FÜHREN – KOMPETENT COACHEN**

### **Mitarbeiterressourcen wirksam entfalten und einsetzen**

**Stichworte:** Ziele und Wirkungen von Coaching; verschiedene Rollen beim Coaching; psychologische Grundlagen für Führung und Beratung; Phasen im Coaching-Prozess; Führen als Kommunikationsgeschehen;

## **KONFLIKTMANAGEMENT UND MEDIATION**

### **Kompetente Moderation von Konfliktlösungsprozessen**

**Stichworte:** Konfliktformen und Wahrnehmen von Konflikten; Macht und Konflikt; Konfliktlösungsstrategien; Schritte im Prozess der Konfliktlösung; Strukturierung von Lösungsprozessen; Rolle der Emotionen; Eskalation und Deeskalation; Das Konzept der Mediation;

## **VIELE BETEILIGEN – WIE GEHT DAS?**

### **Impulsseminar zur Moderation großer Gruppen und öffentlicher Veranstaltungen**

**Stichworte:** Dynamik von Großveranstaltungen; Bedeutung unterschiedlicher Perspektiven, Rollen und Interessen; Methoden wie Zukunftskonferenz, Zukunftswerkstatt, Open Space Technology, World-Café u. a.; Rolle und Aufgaben von Moderatorenteams; Vorbereitung und Organisation von Großgruppen;