



Mit Change Management aus der Krise

Die Krise für zukünftige Erfolge nutzen – Mitarbeiter in die Lösung einbinden

Ende 2009



Wahrheit ist die Erfindung eines
Lügners.

Der Kampf um DIE Wahrheit ist obsolet.

Die Alternative: Auf der Basis intensiver
Kommunikation einigen wir uns auf
temporäre Perspektiven, so lange, bis wir
was Besseres entdecken (Heinz v. Förster)



Aussagen, die man in Krisenzeiten immer wieder hört*:

Die richtige Definition Ihres Kerngeschäftes stärkt Sie in der Krise

Jede Krise bietet Chancen, diese muss man nur ergreifen

Wer proaktiv handelt, der wird zu den Gewinnern gehören

Wer jetzt Courage zeigt, der geht gestärkt aus der Krise hervor

Wenn Sie eine anpassungsfähige Organisation haben und gute Mitarbeiter an einer klaren Strategie arbeiten, sind Sie gut gewappnet

Hohe Kundenorientierung und exzellente Geschäftsprozesse sind Erfolgsfaktoren in der Krise

Die Innovatoren werden auch in der Krise gewinnen

* Auszug aus „33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise“



Wir meinen, dass in der Krise *kurzfristig wirkende Maßnahmen* notwendig sind, welche schnell umgesetzt werden können und die innerhalb weniger Wochen fühl- und zählbar *positive Umsatz- und Gewinnwirkungen* zeigen.

Wir meinen, dass *Ihre Mitarbeiter* die notwendige Weisheit besitzen und wissen, was kurzfristig zu tun ist.

Um jedoch die notwendigen Veränderungen und Entwicklungssprünge zu bewältigen, bedarf es des Erkennens der dem Handeln zugrunde liegenden Denk- und Handlungsmuster, also des Denkens, Analysierens, Beobachtens – Es bedarf der *Selbstreflexion**.

* nach R. Königswieser



Was ist Reflexion als Medium der Selbststeuerung und was kann passieren?

- Reflexion ist die gezielte, bewusste Auseinandersetzung
- mit dem eigenen Unternehmen
 - mit der Art und Weise, wie es agiert
 - unter Berücksichtigung möglichst vieler Einflussfaktoren der Umwelt.

Die gemeinsame Reflexion führt zu gemeinsamer Situationseinschätzung -> dadurch entstehen Ansatzpunkte für Steuerungskonsequenzen.

Voraussetzung ist:

Gearbeitet wird in Gruppen, die Subjektivität der eigenen Wahrnehmung ist bewusst und bildet die Grundlage des Dialogs.

Sie als Führungskraft haben ein klares Verständnis zu Ihrer Rolle und kennen Ihr eigenes Persönlichkeitsprofil.



Reflexionsfragen, die Sie bereits morgen Ihren Mitarbeitern stellen könnten (Beispiele):

- Welche Prozesse in unserem Unternehmen haben bisher Wachstum/ Erfolg verstärkt?
- Was tun Führungskräfte/ wir um diese Wachstums-/Absatz/etc.-Prozesse anzuregen?
- Welche Kräfte in unserem Unternehmen haben bisher Wachstum/ Erfolg eingeschränkt?
- Welche spezifischen Beschränkungen treten auf?
- Was tun die Führungskräfte/ wir bisher, um diese Beschränkungen zu lockern oder zu umgehen?
- Was bedingt sich? Welche Kreisläufe gibt es?
- Welche Abweichungen von der Planung sind festzustellen? Warum ist es so gelaufen?
- Mit welchen Entscheidungsprozessen sind wir zufrieden? Mit welchen nicht?
Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle? Welche Muster sind dabei zu erkennen?-
- Welche Stimmung ist im Haus?
- Was sind Tabuthemen? Was ist das Gute im Schlechten?



Welche Funktionen erfüllt Reflexion?

- bringt Orientierung und Entlastung
- fördert Kreativität und Mut
- erzeugt Selbstbewusstsein und hebt implizites Wissen
- ist Weiterbildung
- hat Hürden zu überwinden.



Welche Funktionen erfüllt Reflexion?

(Back up 1)

- bringt Orientierung und Entlastung

Komplexität und Emotionalisierung von Krisen überfordern häufig alle Beteiligten.

Das gemeinsame Überlegen, das Bewusstmachen von Chancen und Risiken reduziert die Unsicherheit.

Die realistischen Gestaltungsmöglichkeiten werden klarer.

- fördert Kreativität und Mut

In Gruppen entstehen meist kreativere, innovativere Ideen; die von allen getragenen Ideen fördern die Energie und die Bereitschaft neue Wege zu gehen. Die größeren Zusammenhänge und damit der Sinn zur notwendigen Veränderung wird nachvollziehbar; der eigene Beitrag ist direkt abzuleiten.

- erzeugt Selbstbewusstsein und hebt implizites Wissen

Das Arbeiten in der Gruppe hebt die Trennung von wissenden Experten und Unwissenden auf, die Intelligenz des Unternehmens erhöht sich. Information wird allen zu Teil, Mitwirkung ist gewünscht und stärkt damit das Selbstbewusstsein.

- ist Weiterbildung

Reflexion fördert das prozessuale Denken, unterstützt die Differenzierung in der Wahrnehmung und die soziale Kompetenz aller Beteiligten.

- hat Hürden zu überwinden.



Welche Funktionen erfüllt Reflexion?

(Back up 2)

- bringt Orientierung und Entlastung
- fördert Kreativität und Mut
- erzeugt Selbstbewusstsein und hebt implizites Wissen
- ist Weiterbildung
- hat Hürden zu überwinden

Es ist schwierig Akteur und Beobachter gleichzeitig zu sein. Insbesondere für die Führungskraft setzt Reflexion mit Mitarbeitern ein gehöriges Maß an Distanzierungsfähigkeit und Selbstbeobachtung voraus und vor allem die Bereitschaft, Widersprüche zuzulassen.

Wichtig ist der Blick in die Zukunft, weg von Vorwürfen und Verteidigungen hin zu gemeinsamen Lösungen.

Bitte blenden Sie dabei Ihre Gefühle und persönliche Interessen nicht aus, sondern betrachten Sie sie als subjektive Einflüsse .



Sie haben als Führungskraft (als Mensch, der mit Widersprüchen und ambivalenten Gefühlen umgehen kann) auch in der Krise eine besondere Rolle: Durch Ihren Führungsstil können Sie jeden einzelnen Mitarbeiter (MA) für die Veränderungen gewinnen und in die mögliche Verantwortung bringen .

| Führungsstil | Berechenbar | Durchblickend | Beteiligend | Mitfühlend |
|--------------|---|---|--|--|
| Vorgehen | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Informieren Sie aktuell und aktiv, einfach, konkret und wiederholt ✓ Arbeiten Sie mit „belastbaren“ Fakten – beantworten Sie: was passiert wann?) ✓ Bieten Sie Dialogplattformen ✓ Handeln Sie zu jedem Zeitpunkt integer und authentisch. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Erklären Sie warum die Veränderungen notwendig sind ✓ Stellen Sie mögliche Auswirkungen dar ✓ „Verkaufen“ Sie die Veränderung nicht, sondern zeigen Sie den Beitrag/ die Bedeutung jedes Einzelnen für das Gelingen des Projektes auf | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regen Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder geistig an. Sie werden so Ideen und Innovationen zurückbekommen. ✓ Brechen Sie etablierte Denkmuster auf, indem Sie auch unkonventionelle Wege gehen. ✓ Sind auch Sie dialogbereit. ✓ Achten Sie auf „Small Wins“ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bedauern Sie die Folgen negativer Umsetzungsmaßnahmen ✓ Begleiten Sie die Mitarbeiter in schwierigen Zeiten (methodisch, mit Zeit, etc.) ✓ Äußern Sie sich nie abfällig über frühere Mitarbeiter |



Insbesondere die Führungskraft ist gefragt

Wie fällt Ihr Selbstcheck aus?

| Führungsstil | Berechenbar | Durchblickend | Beteiligend | Mitfühlend |
|--------------|---|--|---|---|
| Selbstcheck | ? Wie gestalten Sie die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern? ? Bei wem liegen Redeanteile und Aktionen? | ? Kennen Ihre Mitarbeiter zu jeder Zeit das übergeordnete Ziel ihres Tuns und ihren konkreten Beitrag dafür? | ? Sind Sie eher ein anordnender oder ein fragender Chef? ? Wann wurde bei Ihnen die letzte Mitarbeiterinitiative realisiert? | ? Wie viel Zeit investieren Sie in Mitarbeitergespräche? ? Was vermuten Sie, wie sich Ihre Mitarbeiter von Ihnen behandelt fühlen? |



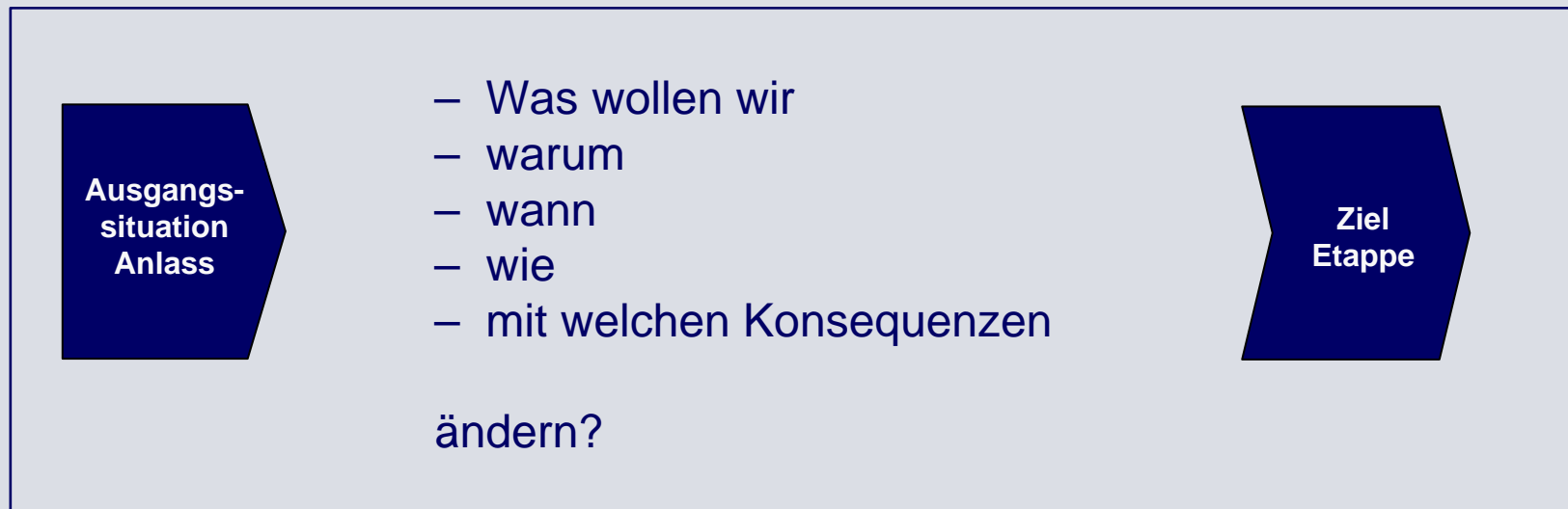
Was wir meinen, wenn wir von Veränderung sprechen:

Die Realisierung von Veränderungsprozessen durch die Steuerung und Nutzung der darin wirksamen Kräfte.





Wandel passiert auf organisationaler Ebene
und beginnt mit einer gründlichen (Ist-) Analyse und der Entwicklung eines schlüssigen
Ziels (Soll-Design)





Ausgangs-
situation
Anlass

**Was sind bei Ihnen Anlässe für
Veränderungen? Wie sieht es
bei Ihnen aus?**



Was sind Ihre Ziele? Ihre Etappen?



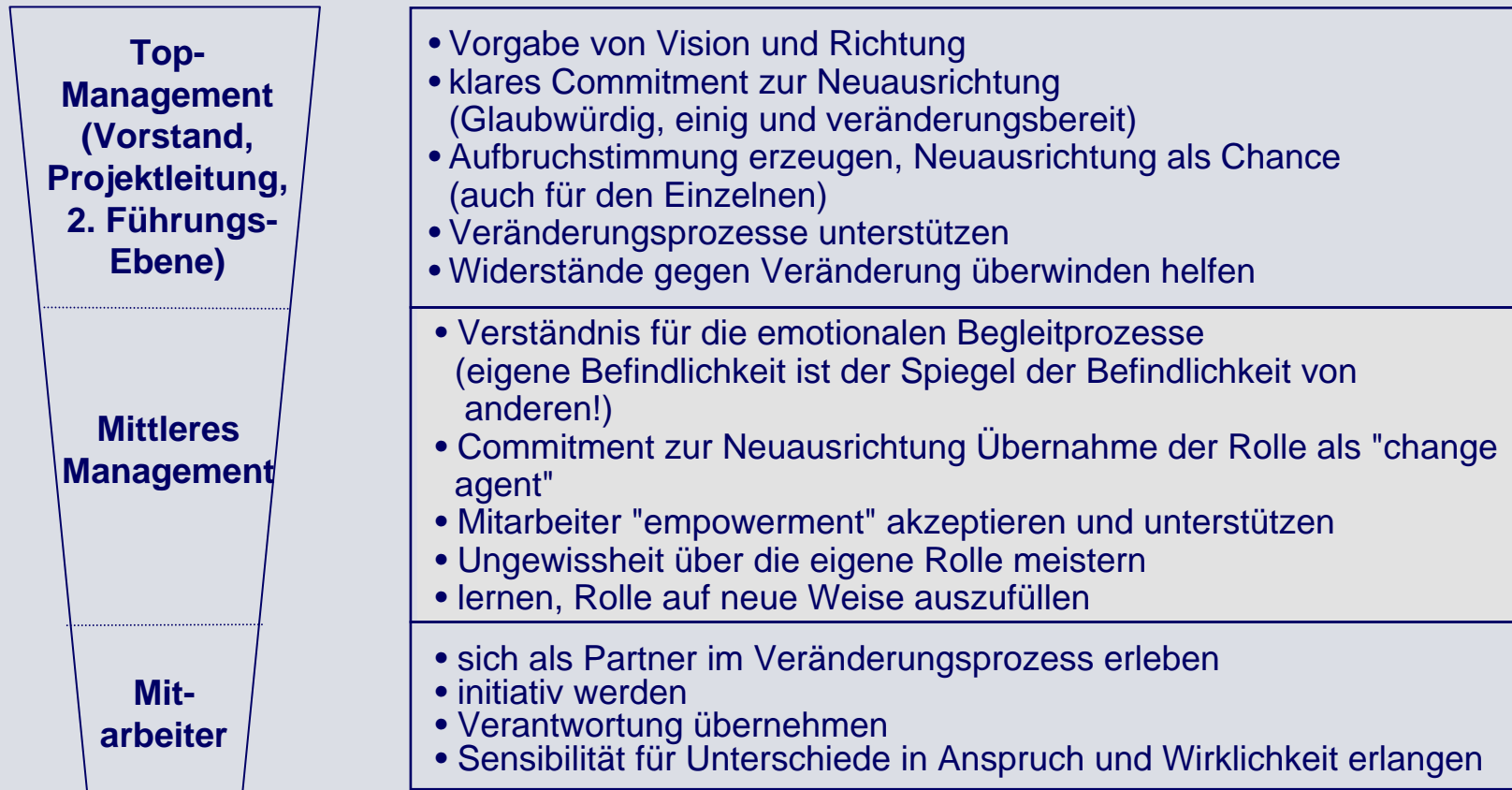
Am Veränderungsprozesses muss jede(r)
– in unterschiedlichen Rollen und durch aktiven Dialog –
mitwirken, dass er gelingt:



Phasen im
Veränderungsprozess



Unterschiedliche Rollen und Herausforderungen





Dialog ist seinem Wesen nach **erkundend**

Ein Überprüfen
der eigenen

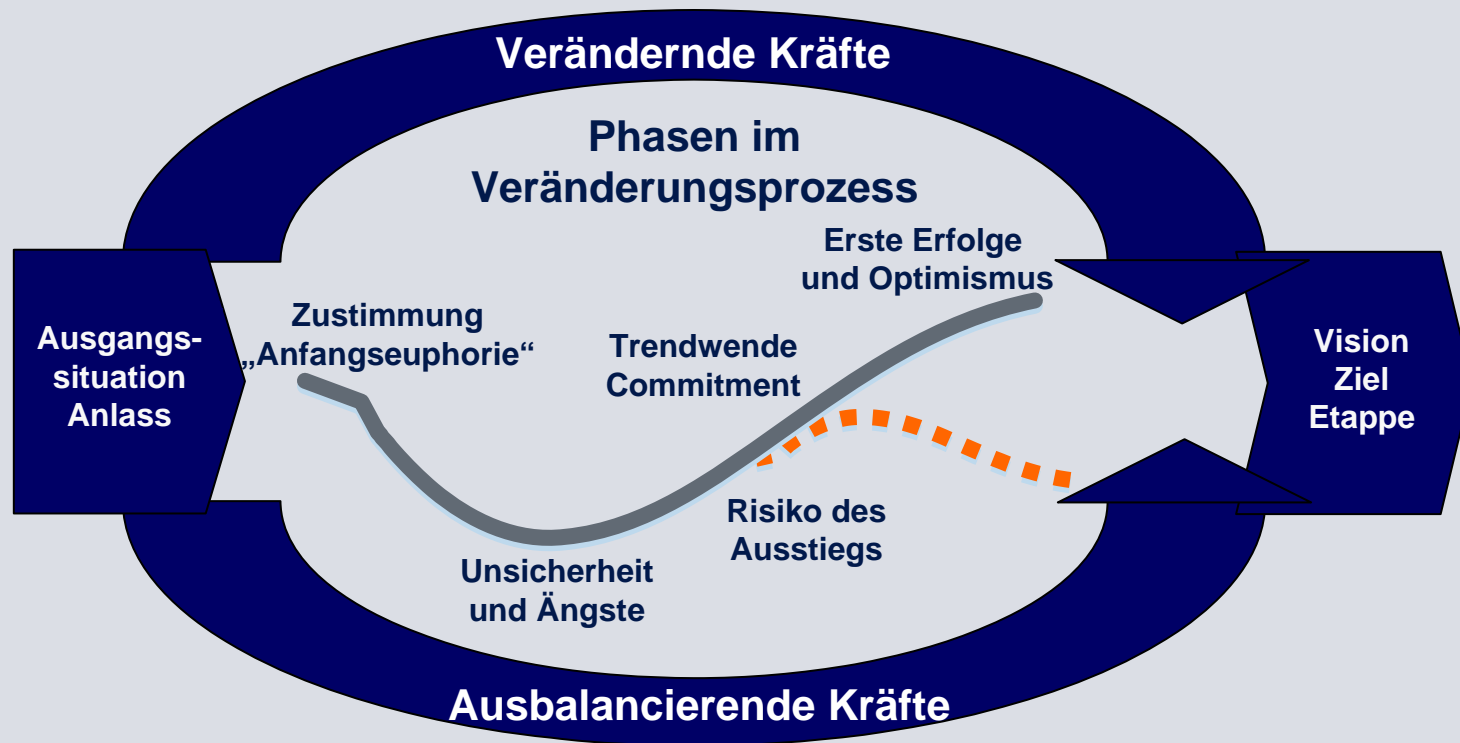
ein in der Schwebe halten
Gedanken
Impulse
Gefühle
Meinungen
Annahmen

Die Bereitschaft, sich zu hinterfragen und
sich beeinflussen zu lassen.



Dialog-Foren

bieten den verändernden und den ausbalancierenden Kräften Raum





Welchen Nutzen haben Sie vom aktiven Umgang mit Veränderungen? Innovation und Kompetenzerweiterung

Das Know How im Unternehmen im Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen und Schwierigkeiten wächst und vervielfältigt sich.

Methoden werden genutzt und reflektiert.

Die Souveränität im Umgang mit komplexen Situationen steigt.

Es kommt zu einer Vernetzung der relevanten Unternehmens- und Kundenthemen.

Qualitätszuwachs entsteht durch Leistungssteigerung und Motivation.

Erfolge werden sichtbar.

Ihr Unternehmenserfolg verstetigt sich!



Bei erfolgreichen Veränderungsprojekten...

...verändert Change Management immer auf ein bekanntes und akzeptiertes Ziel hin

...ist ehrliche Kommunikation bzw. der Dialog ein fester Bestandteil

...werden die Erfahrungen und das Wissen des „Systems“ berücksichtigt



Woher ich das zu wissen glaube?

Aus ca. 20-jähriger Erfahrung als Betroffene, Gestalterin und Beraterin



Jeannette Partner

Dipl. Bankbetriebswirtin

Systemische Organisations- und Prozessberaterin

Mehrjährige Tätigkeit mit Führungsverantwortung in einer Großbank

Seit 2000 Unternehmensberaterin für strategische Fragestellungen mit dem Schwerpunkt Organisation, Personal, Kommunikation und Change Management

Geschäftsführerin Change Corporation



Projekterfahrung (Auszug)

- Strategische Neuausrichtung einer Privatbank
- Begleitung der Reorganisation der Bereiche Vertrieb und Produktmanagement eines großen Finanzdienstleisters mit den Schwerpunkten „Change Management“ und „Projektkommunikation“
- Fusionsbegleitung inkl. strategischer Neuausrichtung zweier ausländischer Banken mit den Themen „Coaching der Geschäftsleitung“ und „Teamentwicklung“ sowie Teilprojektleitung „Personal und Kommunikation“
- Begleitung in der strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung einer Holdinggesellschaft
- Begleitung eines Migrationsprojektes in kritischen Phasen mittels Projektplanung und -controlling sowie Supervision
- Begleitung der Neuausrichtung der technischen Bereiche einer Telekommunikationsgesellschaft als Projektmanagerin und der Leitung der Module „Change Management“ und „Communications“. Schwerpunkte: Coaching des Projekt-Managements, Begleitung der Führungskräfte im Veränderungsprozess und Kommunikation.
- Team- und Einzelcoachings mit den Schwerpunkten: Erfolgreiche Positionierung bei veränderten Rahmenbedingungen, Adjustierung in Führungsthemen, Stärkung des eigenen Wirkprofils und Reflexion



Change Corporation ist ein Berater-Netzwerk mit großem Erfahrungshintergrund

Change Corporation (CC) wurde im Jahre 2000 gegründet.
Die Geschäftsführung liegt bei Edda Vanhoefer, München, Jeannette Partner,
Frankfurt und Detlef Nagel, Landsberg.

Wir arbeiten mit bis zu 15 erfahrenen Beratern zusammen.

Wir sind spezialisiert auf Strategische Team- und Organisationsentwicklung,
Personal- und Führungskräfteentwicklung, Coaching und Changemanagement.

Dabei sind wir sowohl im deutschsprachigen als auch im internationalen Kontext tätig.

Seit 2004 arbeiten wir u.a. zum Thema Beraterqualifizierung mit der
Fachhochschule München zusammen.



Was wir tun:

Gemeinsam mit unseren Kunden identifizieren wir die wirksamen Hebel für Entwicklung im Kontext ihrer Organisation (Kunden, Geschäftsmodell, Historie, Kultur etc.).

Bei jeder Maßnahme ist uns sowohl deren Qualität als auch die Wirkung im Unternehmen wichtig.

Aus Perspektive sich ergänzender Systemtheorien, verbunden mit unserer jahrelangen Erfahrung, unterstützen wir einzelne Personen, Teams, bereichsübergreifende Gruppen, Projektteams und Organisationen, sich ihrer Qualitäten, Potentiale und Talente bewusst zu sein und daraus Entwicklungsschritte, Wachstum und Erfolge zu generieren.

Damit gelingt es uns, das Bestehende zu würdigen und Wandel fließend und stimmig entstehen zu lassen.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt

Change Corporation Frankfurt
Jeannette Partner

Amselweg 4, 65812 Bad Soden

Tel. +49 (0) 61 96 / 7 61 38 07, Mobil +49 (0) 1 72 / 6 63 82 92

Fax +49 (0) 61 96 / 7 61 37 42