

FrickerSoftSkills

Markus Fricker - Rebmoosweg 25 a - CH-5200 Brugg - +41 56 450 20 50 - mfricker@fricker.biz - www.fricker.biz

Angebot „Change Management“

Das Angebot von Fricker SoftSkills auf einen Blick

1. Konzeption und Planung des Change-Prozesses

- Kritischen Erfolgsfaktoren identifizieren
- Vorgehensweise planen und Change-Landkarte skizzieren
- Kommunikationskonzept entwickeln

2. Prozessbegleitung und Moderation

- Moderation Strategie-Klausur der Geschäftsleitung
- Moderation von Projektsteuerungsmeetings und Kaderkonferenzen
- Gestaltung von Grossgruppen-Events bei Start und im Verlauf des Veränderungsprozesses (Zukunftswerkstatt, Open Space Konferenz...)
- Begleitung des Teamentwicklungsprozesses im Projektteam

3. Coaching von Führungskräften

- Effektive Kommunikation und Umgang mit Widerstand im Projekt
- Erfolgreiche Projektsteuerung

4. Schulung und Training

- Führungskräfte: Change-Leadership und Kommunikation
- Teamentwicklung: Kooperation und Feedback-Kultur

Die Beratungs-Dienstleistungen im Detail

1. Konzeption und Planung des Change-Prozesses

Change-Konzept

- Die Art der Veränderung definieren und die damit verbundenen spezifischen Anforderungen herausarbeiten
- Abklären, wer durch die Veränderung betroffen ist und aufzeigen, was diese Mitarbeiter benötigen, um den Veränderungsprozess positiv mitgestalten zu können
- Change-Landkarte entwickeln mit Konzeption des Veränderungsprozesses (Zeitplan, Entwicklungsweg, Logik)
- Design von Massnahmen und Events (Nutzung des Potenzials, Förderung positiver Veränderungsenergie)

Kommunikationskonzept

- Kommunikationsgrundsätze und -Spielregeln festlegen
- Kommunikations-Instrumente definieren, designen und nutzen
- Informationen zielgruppengerecht aufbereiten
- Plattform für Reaktionen und Diskussion schaffen (z.B. Website/ „online-info“)

2. Prozessbegleitung und Moderation

Gestaltung und Steuerung des Veränderungsprozesses

- Initialzündung entwickeln, um Veränderungs-Energie freizusetzen: „Balance der Gewohnheit aushebeln“
- Lösungsfokussierter Umgang mit Widerstand, Ängsten, Konflikten und emotional aufgeladenen Situationen fördern
- Gemeinsame Erarbeitung der Umsetzung initiieren
- Geeignete Methoden definieren, um vorhandenes Know-hows und Potenzial zu nutzen
- Innovationsprozess installieren: Kreativräume, Querdenken und Entlernen von altem Wissen
- Pilot- und Testphase designen - nach dem Konzept der „Lernenden Organisation“
- Positive Fehlerkultur installieren

Moderation

- Strategie-Entwicklung in Geschäftsleitung begleiten (z.B. mit Balanced Scorecard)
- Projektsteuerungsm Meetings und Kaderkonferenzen konzipieren
- Kick-off-Meetings und Milestone-Meetings mit Mitarbeitenden vorbereiten und moderieren. (Darin besteht für Führungskräfte die Möglichkeit, pointiert Stellung zu beziehen. Die Rolle des Moderators ist, die Mitarbeitenden „ins Spiel“ zu bringen.)
- Grossgruppen-Events zur Schaffung einer Aufbruchstimmung konzipieren. Mögliche Varianten sind:
 - Open Space Conference: Offener Zukunftsentwicklungsprozess
 - Future Search Conference: Strategieentwicklung und Massnahmenplanung
 - Appreciative Inquiry: Erfassung der eigenen Stärken und Kernkompetenzen
 - Metalogikon-Konferenz: Entscheidungsfindung unter Einbezug aller relevanten Know-how-Träger
 - Real Time Strategic Change: Mitgestaltung bei der Umsetzung von strategischen Entscheidungen
- Begleitung der Startphase im Projektteam (Aufbau der Projektorganisation und Klärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung)

3. Coaching der Führungskräfte

Führungs-Coaching

- Beratung der Führungskräfte bei der Planung des Change-Projektes. Ziel: Energie wecken und Vertrauen schaffen
- Unterstützung beim Umgang mit schwierigen Situationen (Kommunikation, glaubwürdiges Auftreten)
- Begleitung der Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung (Authentizität)

4. Schulung und Training

Schulungskonzept und Training

- Bedarfsanalyse durchführen (z.B. welche Kompetenzen werden für spezifische Kundensituationen benötigt)
- Jobprofil entwickeln und Assessments starten
- Schulungsplanung begleiten (neue Fähigkeiten erwerben)
- Coaching für Umgang mit Verunsicherung (vorübergehender Kompetenzverlust, Fehler...)

Förderung der Kooperation

- Projektteam zu Performing-Team entwickeln: Klärung Rollen, Aufgaben, Projektorganisation
- Zusammenarbeit von Bereichen fördern und Teambildungen gestalten
- Kommunikationskultur und Feedback-Kompetenz fördern
- Teamentwicklungsprozess in neu gebildete Teams (Klärung: Mission, Aufgaben, Rollen, Umsetzung)

Hintergrund-Infos zu „Change Management“

1. Voraussetzungen für erfolgreiche Change-Prozesse

Was Mitarbeitende brauchen

- die Wertschätzung ihrer Person;
- dass individuell auf sie persönlich eingegangen wird, ihre spezifischen Fragen und Ideen aufgenommen werden;
- echtes Feedback: wie sie wirken, wie ihre Leistung eingeschätzt wird, wo sie Defizite auszugleichen haben... (statt verklausulierte Andeutungen);
- dass sie erfahren, was genau läuft und welche Konsequenzen das für sie hat (worauf sie sich möglicherweise einstellen müssen...);
- ein offenes Ohr für Sorgen und Ängste – auch wenn sie übertrieben sind, oder man im Moment noch nichts Näheres weiss.

Welche Aufgaben Führungskräfte im Change-Prozess meistern müssen

Führung übernehmen - mit Offenheit und Ehrlichkeit überzeugen

- Frühzeitig informieren und Veränderungen begründen
- Kräftige Initialzündung, um entsprechende Energie freizusetzen: die Organisation und die Menschen müssen aus der Balance der Gewohnheit gebracht werden
- Auch Unangenehmes klar und deutlich sagen
- Begeisterung wecken, Durststrecken durchstehen

Sich auf Begegnung und Auseinandersetzung einlassen

- Fassbar sein, Präsenz zeigen (zuhören, nachfragen, sich im Verstehen bemühen...)
- Mit emotional aufgeladenen Situationen authentisch umgehen – eigene Empfindungen zeigen (z.B. Betroffenheit)
- Entscheidungen begründen, eigene Überzeugung und Begeisterung deutlich machen
- Darauf verzichten, sich zu rechtfertigen

Klare Ziele setzen

- Klar sagen, was von den Mitarbeitenden verlangt und gefordert ist.
- Messbare, überprüfbare Ziele und Meilensteine setzen
- Offenes Feedback zur Zielerreichung (was ist erreicht und was nicht)

Bereitschaft, selber zu lernen

- Gelassene Sicht der eigenen Grenzen (nicht: ich kann und weiss alles besser)
- In Diskussionen und bei Angriffen keine Angst vor Autoritätsverlust (echte Autorität wird nicht aus autoritärem Verhalten geboren)
- Bereitschaft, sich vom Besseren überzeugen zu lassen („dies ist der momentane Stand meines Irrtums“)

2. Weshalb Veränderungen so anspruchsvoll sind

Der Erfolg hängt von den Menschen ab!

- Menschen sind es, die den Erfolg eines Veränderungsprojektes, einer Neuausrichtung oder Umstrukturierung ausmachen: sie müssen verwirklichen, was geplant wurde.
- Der entscheidende Erfolgsfaktor ist, die Mitarbeitenden vom Sinn und der Notwendigkeit des Vorhabens zu überzeugen und sie dafür zu gewinnen, sich für den Erfolg der Sache voll „reinzuhängen“.

Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit

- Aber offensichtlich ist die Sache mit den Mitarbeitenden nicht so einfach „in den Griff“ zu bekommen. Es ist nicht einfach nach „Schema F“ planbar.
- Menschen scheuen generell vor Veränderungen zurück. Es kommen unterschiedliche Emotionen auf. Da ist die Angst vor dem Ungewissen. Es entstehen Befürchtungen, das, was kommt, nicht mehr bewältigen zu können. Eifersucht kann aufkommen gegenüber denen, die profitieren könnten. Man erinnert sich an schlechte Erfahrungen mit unsorgfältig durchgeführten Projekten. Und das Misstrauen ist nicht weit, dass da noch ganz andere Dinge bezweckt werden, als man offen ausspricht...
- All das lässt Mitarbeiter einer Veränderung abwartend skeptisch bis offen ablehnend gegenüberstehen. Zudem haben die meisten Menschen eine Tendenz, das Bekannte dem Unbekanntem vorzuziehen.
- Oft scheinen Unternehmen fatalistisch zu denken: Da kann man nicht wirklich was tun – es ist einfach Schicksal, ob es gelingt. Oder sie greifen zu Rambo-Methoden: Augen zu und durch.
- Die Folge ist, dass die Mitarbeiter in typische Verhaltensweisen verfallen: z.B. wie die Robben auf einer Sandbank. Wenn die Welle kommt, abtauchen und sie über sich hinweggehen lassen. Danach wieder auftauchen. Oder innerlich kündigen. Oder hinter vorgehaltener Hand mit Spott und Hohn die schönen Worte und Floskeln der Geschäftsleitung kommentieren.

Das Vorgehen, das zum Erfolg führt

- Zuerst gilt es, sich bewusst zu sein: Erschütterungen und emotionale Reaktionen sind in einem Veränderungsprozess normal! Und damit umzugehen, ist Management-Aufgabe und –Kunst.
- Gefordert sind Führungskräfte. Sie müssen ihre Mitarbeiter ernst nehmen, ihnen die Wahrheit sagen, auf das hören, was sie beschäftigt – und ihnen zutrauen, dass sie etwas Wesentliches beizutragen haben.

Denn da gibt es eine einfache Logik:

1. Damit ein Unternehmen Erfolg haben kann, müssen die Mitarbeiter unternehmerisch und kundenorientiert handeln.
2. Das tun die Mitarbeiter, wenn sie sich voll und ganz mit ihrer Firma identifizieren können und von der Unternehmensstrategie überzeugt sind.
3. Dies wird erreicht durch offene Kommunikation, Eröffnen von Mitwirkungsmöglichkeiten und die Gelegenheit, sich gemeinsam echt über den einzuschlagenden Weg auseinander zu setzen...

Deshalb: Packen Sie Veränderungen immer gemeinsam mit den Betroffenen an - wir unterstützen Sie dabei!

Markus Fricker