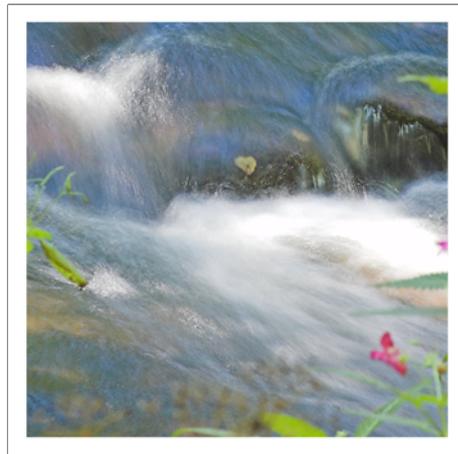


Management der Veränderung

Handout zum Seminar
Change Management



Burberg+Partner
Training - Coaching

Handout "Change Management"
Jürgen Burberg - Burberg+Partner, Wiesbaden

1. Auflage, September 2005
2. Auflage, Januar 2008
Copyright © 2008 by Jürgen Burberg, Wiesbaden

Alle Texte und Abbildungen wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Weder der Autor noch die Firma Burberg+Partner übernehmen jedoch für eventuell verbliebene falsche Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung.

Dieses Handout ist urheberrechtlich geschützt, alle Rechte sind vorbehalten. Dieses Handout oder Teile davon dürfen ohne schriftliche Genehmigung von Jürgen Burberg in keiner Form durch Fotokopie, Mikrofilm, Scanning oder andere Verfahren reproduziert oder in eine für Maschinen verwendbare Sprache übertragen werden.

Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk und Fernsehen sind vorbehalten.

Vorwort

Herzlich willkommen zum Seminar

Change Management

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Eine alte Weisheit, die allerdings für uns Menschen oft nicht so leicht zu akzeptieren ist. Gern bleiben wir Vertrautem verhaftet, denn dann fühlt man sich sicher in seiner Haut.

Für innovative Unternehmen allerdings wäre es fatal, bliebe man stets bei den "alten Zöpfen". Der kontinuierliche Wandel des Marktes, der politischen Großwetterlage und der Bedürfnisse macht es notwendig, sich diesen Veränderungen dynamisch anzupassen.

Nicht jeder Mitarbeiter im Unternehmen tut sich leicht mit den ständigen Veränderungen. Innere Widerstände und der Wunsch, Gewohntes bewahren zu wollen, sind Hindernisse auf dem Weg zum lernenden und sich anpassenden Unternehmen. Nur wenn es einsichtig ist, welcher Nutzen sich für jeden Einzelnen ergibt, kann der Wandel vollzogen werden. Dann gewinnt sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter. Darin spiegelt sich ein grundlegendes Prinzip wider, die sog.

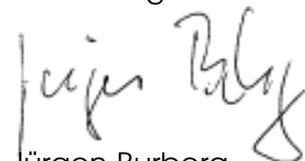
WinWin-Strategie

Der Veränderungsmanager ist Motor des Wandels und Betroffener zugleich. Diese Doppelrolle birgt Stolpersteine in sich. Diese Stolpersteine liegen meist in den Grundannahmen über sich selbst, andere Menschen, das Unternehmen und die Welt. Diese Grundannahmen haben ihre Wurzeln in den tiefen Schichten unseres Unterbewusstseins; meist in den Werten und Emotionen.

In diesem Seminar werden Sie Ursachen für Motivation, die Wirkung von professioneller Kommunikation und Werkzeuge für Sie als Change Manager erlernen und einüben. Dabei liegt uns daran, dass sämtliche Tools praxisorientiert und lebensnah sind. Die Anwendbarkeit im Führungsalltag steht im Mittelpunkt.

Das Auswendiglernen von Strategien, Formulierungen oder gar das Anwenden von "Tricks" bringt dabei absolut nichts, wenn die innere Einstellung nicht stimmt. Daher werden Sie in diesem Seminar Verfahren kennenlernen, wie Sie sich auf Ihre Rolle als Change Manager vorbereiten können: Emotional, von Ihrer inneren Einstellung her, methodisch-strategisch und inhaltlich.

Wir wünschen Ihnen ein interessantes und spannendes Seminar und viel Erfolg bei der Umsetzung des Gelernten in Ihrer alltäglichen Praxis!



Jürgen Burberg
Dozent und Berater

Inhalt

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen des Change Managements	1-1
1.1	Was ist Change Management?	1-1
1.2	Mission Statement	1-3
1.3	Prozess-Implementierung	1-5
1.4	Phasen des Veränderungsprozesses	1-5
1.5	Organisatorische Rahmenbedingungen	1-6
1.6	Arten des Change Managements	1-8
1.7	Gefahren im Veränderungsprozess	1-9
1.8	Was Sie beachten sollten	1-10
1.9	Den Mitarbeiter im Fokus	1-11
1.10	Anforderungen an den Change Manager	1-12
1.11	Zusammenfassung	1-13
2	Konflikte im Veränderungsprozess	2-1
2.1	Vorbemerkungen	2-1
2.2	Prozesstypische Konflikte	2-1
2.2.1	Interpersonale Konflikte	2-2
2.2.2	Intrapersonaler Konflikt	2-3
2.3	Eskalationsstufen	2-3
2.4	Konfliktlösungsstrategien	2-7
2.4.1	Delphin-Strategie	2-7
2.4.2	Das Harvard-Konzept	2-8
2.4.3	Umgang mit Einwänden+Beschwerden	2-11
3	Wertebasiertes Zeitmanagement	3-1
3.1	Vorbemerkungen	3-1
3.2	Ziele Definieren	3-1
3.3	Zieldefinitions-kriterien	3-3
3.4	Zeitdiebe	3-6
3.5	10 goldene Zeitplanregeln	3-7
3.6	Leistungskurven	3-8
3.7	Stille Stunde	3-10
3.8	Prioritäten setzen	3-10
3.9	Das Pareto-Prinzip	3-11
3.10	Planung	3-12
3.10.1	ALPEN-Methode	3-12
3.10.2	Ziel-/Zeitplanbuch	3-13
3.11	Motivation	3-14

Inhalt

4	Das Team	4-1
4.1	Team Management System (TMS)	4-1
4.2	Phasen der Teamentwicklung	4-4
4.3	Hol- und Bringschuld	4-5
5	Wege zur Veränderung	5-1
5.1	Gründe für den Widerstand	5-1
5.2	Die 6 Wege	5-4
5.3	Phasenmodell	5-6
5.4	Der Eisberg im Veränderungsprozess	5-7
6	Veränderungsmeeting	6-1
7	Grundlagen der Kommunikation	7-1
7.1	Die 5 Sinne	7-1
7.2	Hemisphären-Modell	7-2
7.3	Bedeutung für's Change Management	7-3
7.4	Wie wirklich ist die Wirklichkeit?	7-5
7.5	Inhalt und Beziehung	7-8
7.6	4 Seiten einer Nachricht	7-10
7.7	Modell der neuro-logischen Ebenen	7-16

1 Grundlagen des Change Management



1.1 Was ist Change Management?

Der Ursprung des Change Managements geht auf die Organisationsentwicklung in den USA der dreißiger Jahre des 20. Jahrhunderts zurück. Die Wissenschaftler *Roethlisberger* und *Mayo* führten im Rahmen von Forschungen zur Leistungssteigerung Experimente in den Werken der Western Electric durch. Sie entdeckten, dass die beobachtete Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stärker von der Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter beeinflusst wurde, als durch Änderungen der Arbeitsbedingungen.

Von Kurt Lewin wurden in den vierziger Jahren weitergehende Untersuchungen durchgeführt. Die Pioniertheorie von Lewin (1947, 1958) beschäftigt sich im Rahmen der Organisationstheorie mit den Phasen von Veränderungen.

Change-Management (= Veränderungsmanagement) ist dafür verantwortlich, einen Veränderungsprozess zu erstellen und zu verwalten. Der Veränderungsprozess beinhaltet die Analyse, Erfassung, Dokumentation, Genehmigung und Überwachung, und stellt sicher, dass Veränderungen geplant, effizient, kostengünstig und mit minimalem bzw. bekanntem und abschätzbarem Risiko ausgeführt werden. Um das Risiko einer jeden Veränderung einschätzen zu können, ist es notwendig, dass detaillierte Informationen über die einzelnen zu verändernden Parameter und ihren Relationen zueinander vorliegen.

Das Change Management umfasst typischerweise:

- Analysieren, initiieren, dokumentieren und autorisieren von Änderungen
- Einschätzung der Auswirkungen, Kosten, Vorteile und Risiken der in Erwägung gezogenen Änderungen
- Begründung und Genehmigung von Changes
- Planen und Koordinieren der Implementierung von Changes
- Controlling und Reporting der Implementierung

Durch die Nähe zum allgemeinen Projektmanagement sind auch die Tools sehr ähnlich.

So ist beispielsweise eines der wichtigsten Merkmale von Change Management die genaue Definition des Veränderungsziels. Je genauer das Ziel einer Veränderung definiert wird, desto leichter wird es, das Ziel auch tatsächlich wie geplant zu erreichen. Nur geplante und mit einem angemessenen Zeitplan versehene Changes können effektiv kontrolliert werden, da dies sicherstellt, dass genügend Zeit vorhanden ist, um einen Überblick zu erhalten, was getan werden muss und dass getan wird, was getan werden muss.



Kommunikation ist der Schlüssel für einen erfolgreichen Change Prozess. Zuwenig Kommunikation ist oft der Grund, dass Changes nicht korrekt durchgeführt werden und teilweise erhebliche Abweichungen auftreten. Je mehr Mitarbeiter informiert werden, desto größer ist die Chance, dass der Change angemessen analysiert und überwacht wird, so dass die Durchführung fehlerfrei ist. Daher ist eine Kommunikationsstruktur (z. B. das CAB, Change Advisory Board) notwendig. Wichtig ist darüber hinaus das Reporting als eines der wesentlichen Kommunikationstools. Diese helfen dabei, die Changes selbst bekanntzugeben und wie diese durchgeführt wurden.

1.2 Mission Statement

Unter einem *Mission Statement* versteht man eine Art der Selbstverpflichtung auf ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Vision. Solche Ziele und Visionen geben die strategische Richtung eines Veränderungsprozesses vor.

Ein gutes Beispiel für ein Mission statement sind folgende Ausführungen:

Als Mitarbeiter bekennen wir uns zu folgenden Handlungsmaximen:

- Wir verpflichten uns zu einem dem Nachhaltigkeitsprinzip entsprechenden Umgang mit allen Ressourcen und orientieren uns in unserem Handeln an anerkannten nationalen und internationalen Leitlinien und Vereinbarungen.
- Wir sind bereit, unsere Kompetenz im Interesse eines nachhaltigen Wirtschaftens einzusetzen.



- Wir wollen durch Erarbeitung konkreter und innovativer Lösungsstrategien den Entscheidungsprozess in Fragen der nachhaltigen Entwicklung unseres Unternehmens frühzeitig und aktiv mitgestalten.
- Transparenz und offener Dialog sind Teil unseres Verständnisses von nachhaltiger Entwicklung.
- Deshalb sind wir präsent als qualifizierte und engagierte Ansprechpartner.
- Wir fördern die Eigeninitiative und Innovationskraft unseres Unternehmens für eine nachhaltige Entwicklung.
- Unsere Kompetenz im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung möchten wir ausbauen und anderen Unternehmensteilen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit als aktive Partner unterstützen und begleiten.
- Im Geist dieser Maximen möchten wir als Mitarbeiter durch geeignete Konzepte und planvolles Handeln allen faire Entwicklungschancen und einen wertvollen Arbeitsplatz in einer sicheren Zukunft ermöglichen.

(Zitiert nach dem Mission Statement von econsense)

Manche sehen in der Implementierung umfassender funktionsübergreifender Change-Management-Prozesse mit formeller Dokumentation, Besprechungen und Genehmigungen zusätzliche Bürokratie. Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass dieser allumfassende Change-Management-Prozess diejenigen behindern wird, die die Changes durchführen müssen, um den laufenden Betrieb aufrecht zu halten. Tatsächlich sollten geeignete Change-Management-Prozesse jedoch die Notwendigkeit ständiger Ad-Hoc-Veränderungen und Anpassungen reduzieren, die man in Umgebungen vorfindet, die keine oder keine ausreichenden Change-Management-Verfahren umfassen. Ein durchdachter Change-Prozess sollte Veränderungen, die erforderlich sind, zügig bearbeiten und genehmigen. Diese genehmigten Changes werden vom Management unterstützt und wurden auf Risiko, Kosten und Auswirkungen untersucht.

1.3 Prozess-Implementierung



In der heutigen Geschäftswelt fordert die Abhängigkeit von Entwicklungen am nationalen und internationalen Markt vom Management, dass viel Zeit investiert wird in die Abschätzung der Bedeutung von Unternehmensveränderungen. Die Verwaltung von Changes ist eine Vollzeit-Aufgabe geworden. Wenn Changes so verwaltet werden können, dass das Risiko, die Schwere der Auswirkung und mögliche Unterbrechungen optimiert werden und Changes auch beim ersten Versuch erfolgreich sind, ist es für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung, dass dieser Prozess schnell implementiert wird.

1.4 Phasen des Veränderungsprozesses

Auftauphase (*unfreezing*)

Ausgangspunkt der ersten Phase ist die Einsicht, dass die Erwartungen nicht mehr der Realität entsprechen. Die Notwendigkeit einer Veränderung tritt langsam als Möglichkeit ins Bewusstsein und altes Verhalten wird in Frage gestellt. Addiert man nun die gewisse und nötige Flexibilität dazu, kann die Bereitschaft für Veränderungen entstehen. Das generelle Ziel dieser Phase besteht darin, die nach Veränderung strebenden Kräfte zu stärken und zu unterstützen und so ein Veränderungsbewusstsein zu induzieren. *Unfreezing* steht dabei bildlich für das Auftauen des bestehenden (= eingefrorenen) Gleichgewichtes.

Bewegungsphase (*moving*)

In der zweiten Phase, der Moving- oder Veränderungsphase, werden Lösungen generiert, neue Verhaltensweisen ausprobiert und das Problem wird in Teilprojekten gelöst. Der Status-quo wird verlassen und es wird eine verändernde Bewegung zu einem neuen Gleichgewicht vollzogen.

Einfrierphase (*refreezing*)

Ziel der dritten Phase, dem Wieder-Einfrieren, ist die Implementierung der gefundenen Problemlösungen und damit der zumindest vorläufige Abschluss des Veränderungsprozesses. Nach dem Episodenschema von Lewin bedürfen durchgeführte Veränderungen der Stabilisierung und müssen zur dauerhaften Integration in das Gesamtsystem wieder eingefroren werden. Der

neue Gleichgewichtszustand soll so vor der Macht der Gewohnheit geschützt und stabilisiert werden.



Fazit: Aus "neu" mach "alt" im positiven Sinne des Bekannten, Vertrauten und Funktionierenden.

1.5 Organisatorische Rahmenbedingungen

Unterstützt wird der Veränderungsprozess – früher regelmäßiger als heute – durch sog. *Change Agents* in der Führung. Diese sog. *Umsetzungsverantwortlichen* werden in relevanten Bereichen wie Konfliktmanagement, Projektmanagement, Coaching und Kommunikationstechniken geschult und sind ausschließlich für Veränderungsvorhaben zuständig. In der Weiterentwicklung werden Veränderungen dann durch sog. Veränderungsteams (*change teams*) unterstützt.

Die Fähigkeiten der Change Agents gehören heute zu den Kompetenzen, die von Führungskräften erwartet werden, so dass sich die Einsetzung spezieller Change Agents häufig erübrigt.

Zudem ist in Unternehmungen, die sich des Kaizen-Prinzips bedienen, zu beobachten, dass das Management von Veränderungen immer mehr in den täglichen Aufgabenbereich von Führungskräften und Mitarbeitern im Geschäftsalltag diffundiert und Change Agents oder Teams weniger eingesetzt werden.

Der Mensch als „Gewohnheitstier“ steht in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber. Veränderungen sind mit Unsicherheit über die Zukunft verbunden und können als Gefahren und Risiken wahrgenommen werden.

Im modernen Projekt- und Change Management wird dieser Einstellung der Menschen Rechnung getragen. Die Betroffenen (engl. *Stakeholder*) werden frühzeitig auf die anstehenden Veränderungen durch umfassende und angemessene Information (*Change Communication*) vorbereitet. Ein Veränderungsmanagement in diesem Sinn kann Informations- und Schulungsmaßnahmen beinhalten. Vertreter nachhaltiger gemeinsamer Veränderungsprozesse plädieren eindeutig für die **frühestmögliche Einbeziehung der Stakeholder**.



Damit vermittelt man den betroffenen Mitarbeitern die nötige Sicherheit in den Prozess. Je stärker die individuell empfundene Sicherheit umso größer ist die Bereitschaft zur Veränderung. Wenn diese Bereitschaft nicht erzeugt wird, können Widerstände aus der Belegschaft das Projekt zum Scheitern bringen.

Die Weiterentwicklung der Engpasstheorie (*theorie of constraints*) ermöglicht den Unternehmen durch eine strukturierte Begleitung die Schritte eines Veränderungsprozesses einfach und effizient zu begleiten. Durch die methodische Begleitung wird dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben, diese Disziplin für die Unternehmung auch lernbar zu machen. Das bedeutet, dass Veränderungen auch tatsächlich Verbesserungen werden und auch in der ganzen Organisation immer wieder reproduziert werden können. Das Veränderungsvermögen eines Unternehmens gehört heute zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Steigerung des Nutzens und der Attraktivität eines Systems für jeden Betroffenen. Es muss klar werden, dass das System nach der Veränderung attraktiver für jeden ist als davor. Auch dies setzt eine sehr genaue Definition der Veränderungsziele und funktionierende Kommunikationswege voraus.

Change Management hat sich in wenigen Jahren zu einem Schlüsselbegriff der Managementdiskussion entwickelt. Ständiger und immer schnellerer Wandel treibt die Zahl der Change Management Projekte, die in Unternehmen oft gleichzeitig verfolgt werden, nach oben..

Auch wenn inzwischen ein deutlicher Erfahrungszuwachs aus der Praxis heraus die Kompetenz zum Change Management gefördert hat, scheitern Studien zufolge bis zu 70% aller Changeprojekte.

Dafür gibt es eine Fülle von Ursachen wie unzureichende Planung der Umsetzung, mangelndes Durchhaltevermögen oder ungenügende Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern. Aber oft sind es auch einfach handwerkliche oder Führungsfehler bei Planung und Umsetzung des Wandels sowie die mangelnde Kommunikation.

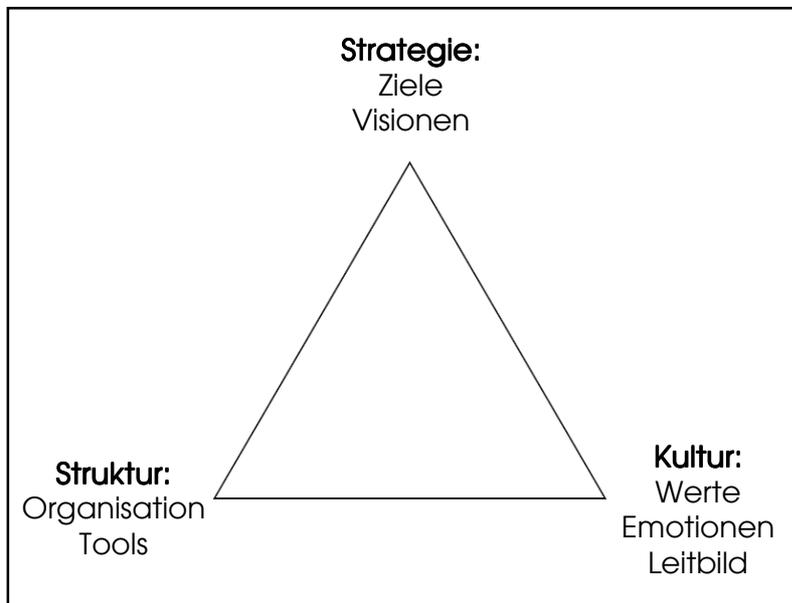


1.7 Gefahren in Veränderungsprozessen

- ▶ Keine gemeinsame Kommunikationsbasis
- ▶ Kein gemeinsames Werteverständnis
- ▶ Mangelndes Vertrauen in die Change Manager und die Initiatoren des Veränderungsprozesses
- ▶ Kein gemeinsames Problembewusstsein
- ▶ Zunehmende Verunsicherung der Mitarbeiter und Bildung von zahlreichen Gerüchten
- ▶ Mangelnde Transparenz des Veränderungsprozesses und seiner Ziele
- ▶ Unzureichende Zeitplanung, wodurch der Prozess zu früh, zu spät oder zu hektisch durchgeführt wird.
- ▶ Inkompetenzen bei den Veränderungsmanagern und/oder der Geschäftsleitung.
- ▶ Überforderung der Organisation mit zu vielen gleichzeitigen Veränderungen.
- ▶ Panik als "Hauptmotivator" für einen Prozess.
- ▶ Kein ausreichendes Durchhaltevermögen.
- ▶ Zu häufiger Wechsel der Change Manager.
- ▶ Kompetenzgerangel unter den Führungskräften.
- ▶ Unzureichende Ausstattung mit finanziellen Mitteln und anderen Ressourcen.
- ▶ Schuld- und Problemorientierung der Feedback-Kultur statt einer Lösungs- und Ergebnisorientierung.
- ▶ Radikale und durchgreifende Veränderungen.



1.8 Was Sie beachten sollten:



Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess

- Energie wecken u. Vertrauen schaffen
- Klarheit über Ziele und Visionen
- Offene Informationspolitik
- Problembewusstsein und Problemlösungsbewusstsein schaffen: Ergebnis- und Lösungsorientierung
- Glaubwürdigkeit des Vorhabens sicherstellen
- Kommunikationsflüsse in der Vernetzung generieren und lebendig halten: Dialog ist wichtig
- Lernen sicherstellen und Raum für Lernen einplanen
- Entwicklung von Personen und Systemen zu Bestandteilen der Zielvereinbarungen machen
- "Wartungsintervalle" für Team etc. einplanen
- Qualifikation ist eine Investition
- Kunde und Markt haben erste Priorität
- Kunden- und Lieferantenverständnis intern aufbauen
- Prozesse nach produktivem Mehrwert untersuchen
- Konsequenz handeln
- Nicht zwischendurch schwächeln
- Bremser und Störenfriede einfangen oder entfernen



1.9 Den Mitarbeiter im Fokus

Im Rahmen eines Veränderungsprozesses leben die Mitarbeiter bis zum Übergang in die neue Struktur in einem oft sehr unbefriedigenden und labilen Zustand. Oft entstehen sog. *Hidden Questions* in den Köpfen der Mitarbeiter:

- Wie geht es weiter?
- Was wird aus mir?
- Gibt es meinen Job nachher noch?
- Was soll ich nun machen?

Alles Fragen, die die Mitarbeiter bewegen. Zwei Verhaltensweisen sind hier häufig zu beobachten:

Winterschlaf

(Ich identifiziere mich nicht mehr mit dem Unternehmen, mache nur noch Dienst nach Vorschrift, folge nur noch bedingt den Anweisungen meines Vorgesetzten usw.)



Operative Hektik

Aktionismus prägt den Tag. Es werden Projekte generiert. Man will überall mitmischen, um auch ja in einem guten Licht zu erscheinen. Nicht die Qualität der Arbeit zählt, sondern die Show nach oben

Beide Verhaltensmuster sind eher kontraproduktiv und gefährden das operative Geschäft. Dies läuft aber weiter. Dies muss sichergestellt werden!



Kommunikation sowohl horizontal zwischen den betroffenen Mitarbeitern als auch vertikal zwischen Mitarbeiter und Management ist einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren im Rahmen von Change Prozessen.

Eine Emnid-Umfrage aus dem Jahr 2000:

- Erfolg von Fusionen bedroht, weil ...
- ... Mitarbeiter zu spät integriert 87%
- ... zu wenig Transparenz 86%
- ... späte, schlechte, fehlerhafte und unvollständige Informationsvermittlung 81%

1.10 Anforderungen an einen Change Manager



Management des Veränderungsprozesses:

- Planen, Organisieren, Steuern und Controlling der Prozessabläufe
- Hohe Flexibilität
- Sehr hohe interne Motivation: Das "innere Feuer" muss für den Erfolg des Veränderungsprozesses brennen.

Managen des Veränderungsteams:

- Führen, Motivieren, Leiten können
- Hohe kommunikative und soziale Kompetenz
- Beziehungsstark
- Rückgrat gegenüber der Geschäftsleitung

Managen der Kundenbeziehung:

- Beobachten, wie sich der Veränderungsprozess auf die externen und internen Kunden auswirkt und entsprechende Regel- und Steuerungsmechanismen entwickeln und anwenden.

Managen der Interessensgruppen:

- Einbeziehen interner und externer Interessensgruppen, die durch den Veränderungsprozess betroffen sind und damit das Umfeld beeinflussen
- Beziehungsmanagement

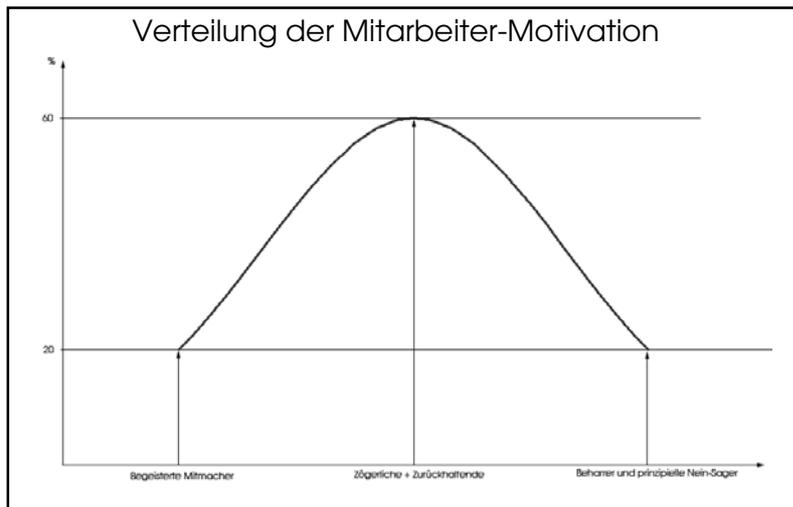
Change-Management heißt aber oft auch ...

... lernen, mit nicht geplanten Ereignissen umzugehen

Erfahrene Veränderungsmanager meinen, dass sich die



Belegschaft bei jeder Veränderungsinitiative schnell in drei Gruppen spaltet: Die Begeisterten und Mitmacher (etwa 20 Prozent), die Zögerlichen und Zurückhaltenden (etwa 60 Prozent) sowie die Beharrer und grundsätzlichen Neinsager (etwa 20 Prozent).



1.11 Zusammenfassung

Veränderungen finden im Kleinen, an jedem einzelnen Arbeitsplatz statt. Eine Mitarbeiterin wird in ein anderes Büro versetzt, eine neue Version der Office-Software wird eingespielt oder ein neuer Mitarbeiter bringt frische Ideen für Arbeitsabläufe ein. Selbst hier ist das Unternehmen als Ganzes gefordert: Wie geht es mit solchen Veränderungen um? Werden sie bewältigt? Führen sie zu Brüchen oder Konflikten, die einzelne Teams lahm legen?

Andere Veränderungen sind Ergebnis großer strategischer Neuausrichtungen eines Unternehmens, sogenannter strategischer Wendepunkte. Neue Märkte werden erobert, man kauft ein anderes Unternehmen, neue Produkte oder Technologien werden eingeführt. Hiervon sind viele oder sogar alle Mitarbeiter betroffen. Auch hier gibt es große Risiken: Wird der Veränderungsbedarf verstanden und akzeptiert? Ziehen die Mitarbeiter mit? Bewältigen sie die Umstellungen und neuen Aufgaben erfolgreich?



Um das Risiko des Scheiterns zu verringern, wird beim Change Management schrittweise vorgegangen:

- Erkennen und analysieren des Veränderungsbedarfs.
- Initiierung der Veränderung.
- Planung, Durchführung und Überwachung der Veränderung.
- Nachbereitung der Veränderung.

Veränderungen können auch ohne Anlass initiiert werden. Manche Manager fallen auf Heilsversprechungen von Unternehmensberatern herein, deren Geschäft primär darauf ausgerichtet ist, dass sich etwas in den Unternehmen ändert - also Veränderung um der Veränderung willen. Diese erfinden deshalb immer wieder neue Management-Konzepte als angemessene Antwort auf die geänderten Herausforderungen und vermarkten diese recht erfolgreich. So folgt eine Modewelle der Management-Konzepte der nächsten. Gerade deshalb ist es wichtig, den **wirklichen** Veränderungsbedarf zu erkennen und zu erfassen.



2 Konflikte im Veränderungsprozess

2.1 Vorbemerkungen

In jedem Veränderungsprozess treten verschiedenartige Konflikte auf. Dazu gehören:

- prozesstypische Konflikte:
Ressourcen-, Zeit- und Zielkonflikte
- interpersonale Konflikte:
Dies sind Konflikte zwischen Personen.
- intrapersonale Konflikte:
Konflikte in einem Menschen
(Ziel- und/oder Wertekonflikte)

2.2 Prozesstypische Konflikte

Innerhalb des Veränderungsprozesses kommt es zu Konflikten, weil beispielsweise Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, die für das Erreichen von Veränderungszielen notwendigerweise bereit stehen sollten. Dies kann eine Fehleinschätzung im Vorfeld des Veränderungsprozesses sein oder auch auf eine veränderte Prozesslandschaft hinweisen. Gerade innerhalb des Veränderungsprozesses ist es oftmals problematisch, wenn es insbesondere bei einer geschrumpften Mitarbeiterzahl zu Überlastungen von Humanressourcen kommt. Dies ist im voraus häufig nicht vorhersehbar, so dass der Veränderungsmanager sehr flexibel auf die dynamischen Veränderungen während des Veränderungsprozesses reagieren muss. Im Vorfeld geplante Prozessschritte können nicht in der geplanten Zeit gegangen werden. Verzögerungen sind die Folge.

Innerhalb von Veränderungsprozessen treten viele unterschiedliche Konfliktsituationen auf. Sie lassen sich unterteilen in

- **Interpersonale Konflikte**
Konflikte zwischen Personen oder Personengruppen
- **Intrapersonale Konflikte**
Konflikte in der inneren Welt einer Person

2.2.1 Interpersonale Konflikte



Die interpersonalen Konflikte sind bisweilen schwer zu lokalisieren oder zu lösen, da sie oft mit Werte-, Beziehungs- oder Zielkonflikten zu tun haben.

Konflikte können nur gelöst werden, wenn sie als solche erkannt und angesprochen werden.

Die Lösung eines Konflikts ist primär vom Verhalten der Beteiligten abhängig. Meist wird eine *friedliche Beilegung* angestrebt. In diesem Idealfall wird ein Konflikt von den Beteiligten besprochen und im Konsens beigelegt (WinWin-Strategie).

Allerdings wird nicht immer der direkte Weg zu einer WinWin-Lösung beschritten. Oft werden Konflikte nicht offen ausgetragen. Häufig ist dann ein solcher Weg im persönlichen Bereich schwer zu unterscheiden von Vermeidungsstrategien aus Angst-, Schuld-, Scham- oder Minderwertigkeitsgefühlen gegenüber einer offenen Auseinandersetzung mit dem Konfliktthema oder dem Konfliktpartner. Auch Tabus können dabei im Spiel sein. Die Grenzen zu einer Scheinbeilegung durch Verdrängung sind dann fließend. Ein "reinigendes Gewitter" kann demgegenüber viel konstruktiver sein.

Da Konflikte ihre Ursache in einem Widerspruch haben, wird häufig der Stärkere versuchen, den Widerspruch zugunsten seiner eigenen Sichtweise aufzulösen. Dies kann den Konflikt jedoch nicht beheben, weil der Schwächere mit der scheinbaren Lösung einem erneuten Konflikt ausgesetzt wird.

Entscheidend für den angemessenen Umgang mit einer Konfliktsituation ist die Frage, ob nach der Klärung eine konstruktive Fortsetzung des Kontakts mit dem Anderen erwünscht ist, oder nicht. Es hat keinen Sinn, in eine kooperative Konfliktklärung zu investieren - vielleicht nur, um "Recht" oder "nicht Unrecht" zu behalten - , wenn man an der dadurch ermöglichten Kontaktfortsetzung kein Interesse hat.

Gleiches gilt - da immer Zwei dazugehören -, wenn der Andere durch sein Verhalten signalisiert, an einer Fortsetzung des Kontakts kein Interesse zu haben.

Es kann friedlicher für alle Beteiligten sein, das Fortbestehen eines Konflikts einfach zu konstatieren, zu akzeptieren und es dabei bewenden zu lassen.

Tatsächliche Konfliktlösungen reichen von Gesprächen zwischen den Beteiligten bis zu gewalttätigen Auseinandersetzungen.



2.2.2 Intrapersonale Konflikte

Bei Konflikten denkt man meistens an eine Auseinandersetzung zwischen Menschen, den interpersonalen Konflikt. Jeder selbst hat aber bestimmt auch schon einmal die innere Zerrissenheit erlebt, wenn man sich zwischen zwei miteinander nicht zu vereinbarenden Interessen entscheiden muss. In diesem Fall spricht man vom intrapersonalen Konflikt, der innerhalb der eigenen Person wütet.

Solche Konflikte können beispielsweise durch zwei gleichwertige Ziele, von denen auf Grund begrenzter Ressourcen bzw. Möglichkeiten nur eines erreichbar ist, ausgelöst werden.

Die Lösung eines intrapersonalen Konflikts setzt häufig ein hohes Maß an Entscheidungskompetenz voraus. Es muss eine innere Entscheidung für das eine oder andere getroffen werden (Dilemma).

In der Literatur findet sich beispielsweise bei Mathias Varga-von Kibed das interessante Tetralemma-Modell, bei dem in Ergänzung zu dem "Entweder-Oder" die beiden Möglichkeiten "Beides" bzw. "Keines von beiden" hinzu kommen. Dadurch wird der Denkspielraum um weitere Alternativen erweitert. Konfliktlösungen finden sich häufig in der Alternative "Keines von beiden".

2.3 Konflikteskalationsstufen

Friedrich Glasl unterscheidet die auf den folgenden Seiten dargestellten neun Eskalationsstufen in Konflikten.

Eskalationsstufe	Beschreibung
-------------------------	---------------------

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Verhärtung (WinWin) | Unterschiedliche Meinung, Diskussion, Disput, Wunsch zur Konfliktlösung auf rationaler Basis ist vorhanden, Verhärtungsphase, Verkrampfungen, |
| 2. Debatte, Polemik (WinWin) | Positionen werden klarer artikuliert, keine sofortige Lösung sichtbar (Nicht-triviale Lösung); Gegenposition bekannt, Sensibilität gegenüber der Argumentationsmethode der Gegenpartei wird |



aufmerksamer beäugt, eigene Position wird deutlicher artikuliert; Lösung durch eigene Kraft möglich, Schwarzweiß-Denken, verbale Gewalt nimmt zu, „Reden zur Tribüne“, Diskrepanz: Oberton/ Unterton, Kooperation/Konkurrenz wechseln ständig, Kampf um Überlegenheit

3. Taten statt Worte (WinWin)

Sensibilität gegenüber Attacken wird größer, Bedingungen werden gestellt, unter denen eine Lösung möglich erscheint, keine Drohungen, Gesprächsbereitschaft, **Wunsch zur gegenseitigen einvernehmlichen Lösung noch vorhanden, um eigenen Standpunkt + Bedingungen zu kommunizieren.** Zunahme der Unsicherheit über die Ziele des Gegners, Diskrepanz zwischen verbalem und non-verbalem Verhalten, Non-verbales dominiert, Fehldeutung der Taten, Misstrauen wächst und wirkt beschleunigend auf Konflikt, Gruppenhaut, „gleich+gleich“ gesellt sich gern, Rollenkrystallisation, Einfühlungsvermögen geht verloren, Konkurrenz größer als Kooperation

4. Koalitionen (WinLose)

Zunahme der Filterung von solchen Argumenten der Gegenpartei, die nicht die Durchsetzung der eigenen Ziele unterstützen. Zunahme der Missverständnisse, Koalitionen mit Gleichgesinnten werden gebildet, Gerüchte, Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen diese dann, Doublebind-Problematik wächst, Bedarf an Unterstützung durch Dritte, self fulfilling prophecy, verdecktes Reizen, sticheln,

5. Gesichtsverlust (WinLose)

Bedingungen werden in Verbindung mit der Androhung von Maßnahmen kommuniziert, die eintreten, wenn Bedingungen nicht erfüllt werden. Verstärkte Suche nach Leidensgenossen, Fraktionsbildung, Bildung von Lagern. Soziale Ausweitung, Arbeiten mit Gerüchten und Unterstellungen und Verleumdungen. Rückwärtsbewertung ("Jetzt versteh' ich das endlich. Schon damals hast Du mich angelogen, um mit dieser Frau zusammensein zu können").
Vermeidung von Gesichtsverlust auf der eigenen Seite; Zufügen von Gesichtsverlust auf der Gegenseite; persönliche, öffentliche Angriffe; rückwirkendes Aha-Erlebnis ("Der war ja schon immer so, Jetzt sind mir endlich die Augen geöffnet"); Verlust der Außenwahrnehmung, Idealisierung der eigenen Position/Werte/Ideologie - Verteufelung der Ideologien/Werte/Standpunkte der Gegenpartei; inszenierte, ritualisierte Demaskierungsaktionen (Entlarvung führt zur "Ent-Täuschung")



6. Drohstrategien (WinLose)

Drohstrategie: Eskalationsspirale von Drohung/Gegendrohung, Selbstverpflichtung auf die angedrohten Standpunkte, Zunahme an Handlungszwang, Abkapselung und Rückzug auf die eigenen Positionen. Die angedrohten Konsequenzen bei Nichtbeachtung der eigenen Interessen an die Gegenpartei werden drastischer (Statt "Du kannst erst Spielen, wenn die Hausaufgaben gemacht sind" kommt es zu "Es gibt 1 Woche Stubenarrest, wenn



die Hausaufgaben wieder nicht gemacht sind"). Der andere soll verlieren, man selbst will gewinnen.

Die persönlichen Angriffe werden deutlicher: *"Ich hab Dich damals ja doch aus der Gosse gezogen"; "Du bist doch eine Schlampe"; "Ich rede nur mit Menschen"; "Gott schuf Dich, also will ich Dich als Menschen gelten lassen".* Killerphrasen: *"Das ist doch alles völliger Quatsch".* Zunehmende Entfernung von dem eigentlichen Konfliktgegenstand: *"De-Contentisierung";* Verallgemeinerungen: *"Türken sind nun mal so!"; "Das hab ich schon immer gewusst".*

7. Begrenzte Vernichtung (LoseLose)

Die Angriffe werden zynischer, sarkastischer. Der Gegner soll auf jeden Fall verlieren, selbst wenn man selbst auch einen geringen Schaden erleidet. Ein relativ kleiner Eigenschaden wird bereits als Gewinn gesehen, Das Zufügen des Schadens für den Gegner steht im Mittelpunkt aller Bemühungen, nicht mehr der eigentliche Konfliktgegenstand (= „als passende Antwort“ verstanden). Keinerlei menschliche Qualitäten mehr gültig, Beginnende Abkapselung vom Gegner. Vermeidung von direktem Gespräch.

8. Zersplitterung (LoseLose)

Der Gegner soll auf jeden Fall verlieren, selbst wenn der Eigenschaden relativ groß ist. Zusammenbruch des feindlichen Systems wird angestrebt, dadurch Lähmung der vitalen Funktionen des Gegners, das feindliche System unsteuerbar machen, gänzliche Zerstörung des Gegners wird angestrebt (wirtschaftlich, seelisch-sozial, geistig) Man nimmt eine Prügelei in Kauf, selbst wenn man einige Blessuren da-



vonträgt. Man geht aber immer noch davon aus, dass man selbst der Stärkere ist. Direkte Kommunikation mit der gegnerischen Partei ist unmöglich geworden. Eine Kenntnis der gegnerischen Positionen ist nicht mehr vorhanden.

9. Gemeinsam in den Abgrund (LoseLose)

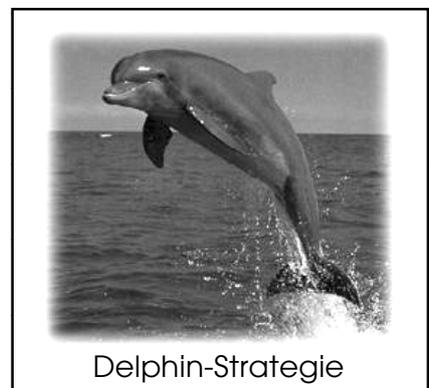
Der Gegner soll um jeden Preis verlieren, selbst wenn man selbst auch dabei zugrunde geht, kein Weg mehr zurück, „mit dem Kopf durch die Wand, koste es was es wolle“, Vernichtung des Feindes um jeden Preis, Lust an Selbstvernichtung - wenn nur der Feind zugrunde geht, Totale Konfrontation, Krieg

2.4 Konfliktlösungsstrategien

Im folgenden soll ein kurzer und gleichsam oberflächlicher Überblick über Konfliktlösungsstrategien gegeben werden, ohne den Anspruch erwecken zu wollen, dieses umfangreiche Thema in aller Tiefe abgehandelt zu haben.

2.4.1 Delphin-Strategie

Das Symbolbild des Delphins weist hierbei auf eine Gemeinschaft hin, in der sowohl jedes einzelne Mitglied seine Individualität behält und gleichzeitig seine Fähigkeiten als Teil eines Ganzen optimal einsetzt. Dies soll sich auch mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern oder im Team als soziales System erarbeiten lassen. Mitarbeiter, die sich *delphinisch* verhalten, nutzen nach Ansicht von Lynch und Kordis den qualitativen Vorteil, offen für alles zu sein was funktioniert. Sie versuchen nicht immer wieder mit vermehrter Anstrengung das Alte zu tun, sondern suchen nach neuen Lösungen und der zweiten oder dritten Möglichkeit. **Es gilt die Grundannahme, dass es zu jeder Verhaltensweise IMMER mindestens eine Alternative gibt.**



Delphin-Strategie



Dabei gelten folgende Prinzipien (die Formulierungen sind den Methodenbeschreibungen angelehnt und absichtlich emotionalisierend):

- Flexibilität:**
Lösungen suchen, sich dabei ständig hinterfragen. Wenn Delphine nicht bekommen, was sie wollen, verändern sie sehr schnell ihre Vorgehensweise. Ein Grundsatz, der im NLP mit der Maxime belegt ist: "Wenn etwas nicht funktioniert, dann tue etwas anderes."
- In Frage stellen:**
Dissoziation und das Einnehmen von Meta-Positionen bei der Strategieentwicklung.
- Zähigkeit:**
Delphine geben nicht leicht auf. Es sei denn, sie erkennen einen Nutzen darin.
- Gewinnen:**
Delphine haben Freude daran zu gewinnen. Ihr Gehirn ist zu emotionalen Empfindungen fähig. Manager, die dementsprechend handeln, haben nicht das Bedürfnis, dass ein anderer verliert (siehe Win-Win).
- Kooperation:**
Delphine arbeiten gut mit anderen zusammen, aber handeln auch allein auf kompetente Weise. Kooperieren bringt in der Summe mehr als Konkurrenz oder die unabhängige Suche nach privaten Vorteilen.
- Vision:**
Visionen zum eigenen Weg, Teamziel oder dem Unternehmen schaffen erst Identifikation mit einem Ziel.
- Eleganz:**
Delphine lieben präzise, saubere und vor allem einfache - eben elegante - Lösungen. Elegante Verhandlungsführung heißt beispielsweise, dass die Lösung für beide Parteien langfristig zur Zufriedenheit führen, die Beziehungsebene frei von Kontaminationen bleibt und Sinn machen muss.



2.4.2 Das Harvard-Konzept: *Getting to Yes*

Das Harvard-Konzept ist ein wichtiger Baustein bei lösungsorientierten Verhandlungen. Es erlaubt auch bei schwierigen Gesprächen noch ein positives Ergebnis zu erzielen. Ziel des Harvard-Konzepts ist es, Sach- und Beziehungsebene zu trennen, Interessen auszugleichen und Entscheidungsalternativen unter neutralen und objektiven Beurteilungskriterien zu suchen, um so einen Gewinn für alle Beteiligten zu schaffen. Das Harvard-Konzept ist eine Methode um Verhandlungen sachbezogen zu führen. Es beruht auf dem *Harvard Negotiation Project* der Harvard Law School. Das Harvard-Konzept definiert drei Verhandlungsprinzipien:

- Verhandlungen sollen erstens eine vernünftige Übereinkunft zustande bringen,
- Verhandlungen sollen effizient sein
- das Verhältnis zwischen den Parteien soll stets kooperativ sein.

Dafür ist es notwendig, dass die Verhandelnden vier Aspekte beachten.

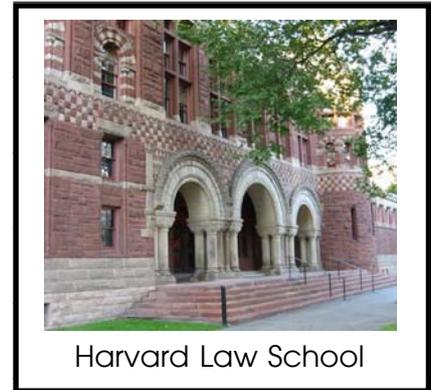
Sie sollen:

- die beteiligten Menschen und die Probleme getrennt voneinander behandeln
- die Interessen der Beteiligten und nicht die Positionen in den Mittelpunkt stellen
- vor der entscheidenden Sitzung oder Konferenz mehrere, eigene Wahlmöglichkeiten entwickeln
- das Ergebnis auf möglichst objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen

Weiterhin gilt:

Hart in der Sache - sanft im Umgang

Außer diesen vier Prinzipien hat beim Harvard-Konzept vor allem das "aktive Zuhören" einen besonderen Stellenwert. Wer bei Verhandlungen und Konfliktgesprächen Erfolg haben will, muss auf die Qualität



Harvard Law School



des Zuhörens grossen Wert legen. Ferner lohnt es sich, die Art des Fragens zu beherrschen (offene/geschlossene Fragen, Suggestivfragen, zirkuläre Fragen).

Besondere Bedeutung kommt ebenso dem entspannten Gesprächsklima zu. Auch sprachliche "Türöffner" können Bewegung in verfahrenere Gesprächssituationen bringen.

Es gibt sowohl nonverbale Türöffner oder Gesprächsförderer (Nicken, Blickkontakt, Schweigen, Zuwendung) als auch verbale Türöffner.

Verbale Türöffner sind z.B. Äußerungen wie:

- *Ich bin interessiert an dem, was Du sagst*
- *Erzähl noch mehr*
- *Ich möchte Dich gern verstehen*
- *Habe ich Dich so richtig verstanden?*
- *Es interessiert mich, zu erfahren....*
- *Das ist ein guter Vorschlag...*
- *Interessant! Könnten Sie das noch genauer ausführen?*
- Evt. Nachfragen oder einen Denkanstoss geben.

Für das Harvard- Konzept ist auch folgende Formel effektiv: *Verständnis haben für die Interessen der Gegenseite - auch wenn wir nicht mit allem einverstanden sind.*

Wenn Sie konzilient gegenüber anderen Menschen auftreten, aber gleichwohl hart in der Sache bleiben, haben Sie gute Chancen, taugliche Lösungen für Konflikte zu finden.

Dies ist allerdings leichter gesagt als getan: Wir können bei Verhandlungen rasch aufgebracht, unbeherrscht und wütend werden, wenn wir dem Erstimpuls folgen. Dann werden gerne die Prinzipien des Harvard -Konzeptes vergessen. Das "Reptilienhirn" bestimmt bei Überraschungen und Stresssituationen unser Verhalten.

Das Besondere am Harvard-Prinzip liegt darin, dass es den Kompromiss als herkömmliches Verhandlungsmodell überwindet und Lösungen sucht, die für beide Seiten zum Gewinn führen. Im Idealfall können beide Seiten ihre unterschiedlichen Bedürfnisse befriedigen.



2.4.3 Umgang mit Einwänden und Beschwerden

Allzu leicht kann es geschehen, dass man sich durch Beschwerden persönlich angegriffen fühlt, ist doch das Gegenüber anderer Meinung als man selbst. Vermeiden Sie in dieser Situation, Inhalts- und Beziehungsebene zu vermischen oder auf dem falschen "Ohr" zu hören. Es ist völlig normal, dass es unterschiedliche Ansichten, einen unterschiedlichen Informationsstand oder Zweifel gibt. Wenn es Ihnen gelingt, den Einwand nicht als persönlichen Angriff, sondern als wertvolle Information einzuordnen, wird es Ihnen auch besser gelingen, ihn für sich, das Gespräch und Ihren Gesprächspartner nutzbar zu machen.

Ein gewaltiger Fehler, der darüber hinaus auch noch sehr häufig gemacht wird, ist es, frontal die Bedenken des anderen abzuqualifizieren: *"So ist das aber nicht!"* - *"Da haben Sie Unrecht!"* - *"Das kann doch nicht Ihr Ernst sein?"*

Reaktionen wie diese sind effektiver Gesprächsführung fast immer abträglich, können aber leicht als Stressreaktion auftauchen, wenn man sich angegriffen fühlt.

Wichtig ist es, dass Sie erst argumentieren, wenn Sie den genauen Hintergrund des gefallenen Einwands **verstanden** haben.

Also:

Erst verstehen - dann reden!

Und:

Nie dagegen - immer mit!

Daher ergibt sich in etwa folgender, auf der nächsten Seite dargestellte Ablauf.



Was den Gesprächspartner bei Einwänden oder Beschwerden **überhaupt nicht interessiert**, sind:

- Rechtfertigungen
- lange Erklärungen
- vorgespieltes Interesse
- Arroganz und Selbstgefälligkeit
- Selbstgerechtigkeit
- eine Abfuhr: *"Dir zeig ich mal, wer hier der Herr im Haus ist..."*
- Machtkämpfe (werden schnell Machtkrämpfen)
- Erziehungsversuche durch Sie
- unklare, unscharfe Zusagen
- Zusagen, die nicht eingehalten werden

Was Ihr Gesprächspartner bei Einwänden und Beschwerden **wirklich braucht**, sind:

- echtes und ehrliches Interesse von Ihnen an seiner Person und an der Sache
- Verständnis für seine Situation
- Freundlichkeit
- Ehrlichkeit
- Wertschätzung und Respekt
- Dank für seine Direktheit
- konkrete Lösungsvorschläge
- Klare Aussagen und Zusagen
- Gute Erreichbarkeit
- Kurze Reaktionszeiten
- Ermutigung, weiter ehrlich seine Meinung zu sagen

Und was, wenn mir der andere unverschämt kommt?
Vor allem erst mal nicht erziehen (das sollte Lehrern und Pädagogen vorbehalten bleiben), sondern lieber mal eine Perspektivenwechsel vollziehen.

Auf der folgenden Seite finden Sie eine Empfehlung für ein "Schwieriges Gespräch".



Leitfaden "Schwieriges Gespräch"

Begrüßung + Einstieg Kontakt zum Partner herstellen: Pacing
Freundlichkeit

Zuhören und Aggressionsabbau Den Partner Dampf ablassen lassen.
Unterbrechen, um Verständnisfragen zu stellen.
Kontakt halten (Rapport)
Wertschätzung und Verständnis,
Vertrauen schaffen

Konfliktbereinigung Bezug nehmen auf Anlass des Problems und Gefühle
Ich bin ok - du bist ok als Grundhaltung

Problemlösung Information zu Hergang und Hintergrund des Einwands.
Präsentation der Lösung

Vertrauensbildung Konkrete Zusagen, die eingehalten werden können, z.B. Termine.
Abschluss + Dank für Offenheit.

Begrüßung + Einstieg

Finden Sie die "ähnliche Ebene" und stellen Sie sich auf den Gesprächspartner ein. Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten schaffen Vertrauen, das für eine konstruktive und partnerschaftliche Herangehensweise bei der Konfliktlösung von ausschlaggebender Bedeutung ist:

- physisch: Gestik, Mimik, Atemfrequenz
- verbal: Fremdwörter, Fachterminologie, Fachwissen, gleicher Sinneskanal
- Intonation: Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit, Sprechpausen, Sprechrhythmus



Lösungsorientierte Fragetechniken

Hinterfragen Sie:

- Welche Erwartungen hat Ihr Gesprächspartner, damit er zufrieden ist?
- Was soll sich für ihn verbessern?
- Wie genau soll die Verbesserung aussehen?
- Was genau wünscht er sich bezüglich der Qualität, der Anwendungsfreudigkeit usw. des Produkts oder der Dienstleistung?

Hinterfragen Sie unscharfe Aussagen:

Achten Sie auf ungenaue Aussagen bei Ihrem Partner, die leicht zu Missverständnissen führen können. Begriffe wie beispielsweise "alle", "niemand", "irgendwie", "immer" oder "normalerweise" sind Hinweise auf Generalisierungen, die stets zu Unschärfen und damit zu Missverständnissen führen.

Solche Formulierungen sollten Sie stets hinterfragen, damit Sie mehr über das Problem herausfinden, um es mit diesen zusätzlichen Informationen präziser lösen zu können.

Fragen Sie beispielsweise:

- Wie genau soll...?
- Was genau darf...?
- Was bedeutet für Sie....?
- Was genau verstehen Sie unter...?
- Um noch besser verstehen zu können, haben Sie ein Beispiel?
- Wer nutzt das Produkt für was...?
- Wer ist verantwortlich für...?
- Wer ist betroffen,...?
- Wann genau ist ...?
- In welchem Zusammenhang ist dieses Problem aufgetreten?
- Wer genau hat ...?

Diese Fragen sind nur Beispiele. Der Fragevorrat ist genauso unbegrenzt wie die hinterfragten Problemsituationen.

Zeigen Sie Verständnis und Empathie (= Einfühlungsvermögen) beispielsweise durch:



Bestätigung Das kann ich gut verstehen...
Das würde ich genauso tun...
An ihrer Stelle wäre ich genauso ...
Verständlich, dass Sie ...

Lob Das ist ein sehr guter Ansatz.
Toll!
Sehr gut!
Genau richtig!

Verdeutlichen Sie die Partnerschaft

Wenn Sie mit dem Gesprächspartner eine gemeinsame Problemlösung verfolgen, dann gehen Sie partnerschaftlich vor.

Aber:

- Verlassen Sie sich nicht darauf, dass der Gesprächspartner diese Partnerschaft von selbst erkennt. Sie sollten immer mit dem partnerschaftlichen Verhalten beginnen!
- Machen Sie auf die gemeinsamen Ziele aufmerksam.
- Erläutern Sie Ihr Vorgehen, Ihre Einstellung zur Zusammenarbeit und Ihre Verantwortung.

Partnerschaft ist gekennzeichnet beispielsweise von:

- Zuverlässigkeit beider Kommunikationspartner
- Gegenseitigem Vertrauen
- Gemeinsamkeiten
- Kompetenz (sozial, kommunikativ und fachlich)
- Glaubwürdigkeit der Aussagen
- Ehrlichkeit (Probleme werden offen ausgesprochen)

Die Vorteilsansprache

Mit der Technik der Vorteilsansprache erläutern Sie die Vorteile Ihres Lösungsangebots. Eine sog. Vorteilsansprache ist immer ähnlich aufgebaut:

Angebot -> **Vorteilsansprache** -> *Folgerung*

Beispiel

Diese Regelung -> **sorgt für** -> *eine reibungslose weitere Nutzung des Produktes.*

Beispiele für die Vorteilsansprache:

- schafft Ihnen..
- sichert Ihnen ...
- führt Sie...
- nützt Ihnen...
- verringert Ihre..
- fördert Ihr...
- sorgt für...
- hat für Sie...
- erlaubt Ihnen
- dient Ihnen...
- bestärkt Ihre...
- macht Sie zu...
- hilft Ihnen...
- erzielen Sie...
- befähigt Sie...



Einwände und Fragen behandeln

Wenn Sie in der Einstiegs- und Zuhörphase die Ziele und Motive des Gesprächspartners erfragt haben und darauf eingegangen sind, wenn Sie den Partner ausreichend zu Wort kommen lassen und auf rhetorische Tricks und einseitige WinLose-Methoden verzichtet haben, werden die Einwände und Fragen in der Konflikt- und Problemlösungsphase eher gering sein. Dennoch sollten Sie Einwände und Fragen willkommen heißen, denn sie schaffen Ihnen die Möglichkeit Unzufriedenheiten auszuräumen. Behandeln Sie daher Einwände stets positiv.

Streiten Sie auf keinen Fall mit dem Gesprächspartner darüber, ob sein Einwand oder seine Frage berechtigt ist oder nicht. Aus der Sicht des Partners ist der Einwand oder die Frage **immer** berechtigt, denn sonst hätte er diesen Einwand nicht formuliert.

Weitere Aussagen für das „Positive Abholen“:

- Vielen Dank für den Hinweis...
- Das ist ein interessanter Vorschlag...
- Gut, dass Sie diesen Punkt ansprechen...
- Da sprechen Sie einen ganz wichtigen Punkt an...
- Sie haben recht! Dazu möchte ich noch folgendes ergänzen...

Und das sollten Sie **unbedingt vermeiden**:

...das ist falsch

...Sie reden am Thema vorbei

...das glauben Sie doch selbst nicht

...das ist doch Wunschdenken

...das ist doch an den Haaren herbeigezogen

...das glaube ich einfach nicht

...das kann doch jeder behaupten

...was ich sage, liegt doch klar auf der Hand

...Fakt ist doch ganz offenbar, dass ...

...da irren Sie sich sicher

...ich glaube nicht, dass Sie das beurteilen können

...das widerspricht doch jeder Erfahrung

...Sie beharren zu sehr auf Ihrem Standpunkt

...das müssen Sie mir einfach abnehmen

...so kommen Sie nicht weiter

...Sie müssen das so betrachten

...das, was Sie da sagen, ist nicht so wichtig

...können Sie mir folgen?

...können Sie nicht endlich zum Punkt kommen?

Und vor allem sollten Sie niemals den Partner persönlich angreifen oder gar beleidigen. Dazu gehören die beispielsweise die folgenden Methoden:

- direkter Angriff: "*Sie sind ja sowas von ...*"
- indirekt, ironisch, sarkastisch: "*Sie sind auf diesem Gebiet aber wirklich ein echter Fachmann ...*"
- abwerten oder isolieren: "*Da sind Sie vermutlich der einzige Mensch auf der Welt, der ...*"

Statt dessen können Sie die sog. "WIR-Technik" (WIR = **W**orte **I**ndividuellen **R**espekts) verwenden.

Um eine Diskussion auf einer sachlichen Ebene und in einem konstruktiven Rahmen zu halten, ist es wichtig, den Gesprächspartner niemals persönlich zu kränken und damit Gegensätze aufzubauen (vgl. Harvard-Konzept: *Hart in der Sache - weich in der Beziehung*). Verlierer werden die nächste Gelegenheit wahrnehmen, sich zu "rächen". Die Atmosphäre in einem Team kann so nachhaltig vergiftet werden. Auch wirkt es wesentlich souveräner, wenn Sie in der Lage sind, zu **jedem** Mitarbeiter einen menschlichen, wertschätzenden Kontakt herzustellen.





Hilfreich sind hier Worte individuellen Respekts, die Sie geschickt mit Ihrem eigenen inhaltlichen Standpunkt, Ihrem Beitrag und Ihrer Erläuterung verknüpfen können:

Beispiele:

Nett, dass Sie das gleich erwähnen...	<i>Ich werde an späterer Stelle gerne darauf eingehen...</i>
Gut, dass Sie Ihre Bedenken so offen nennen...	<i>Lassen Sie mich Ihnen meine Gedanken hierzu mitteilen...</i>
Vielen Dank für den Hinweis...	<i>Das gibt mir Gelegenheit zu sagen...</i>
Prima, dass Sie das Thema ansprechen...	<i>Auch ich habe mir darüber viele Gedanken gemacht. Ich bin allerdings zu der Schlussfolgerung gelangt...</i>
Ein interessanter Standpunkt...	<i>Können Sie mir helfen zu verstehen, wo er unser Thema berührt?...</i>
Ich verstehe, dass Sie diese Frage sehr beschäftigt...	<i>Geben Sie mir Gelegenheit, Ihnen meinen Standpunkt dazu darzulegen...</i>

Überbringen unangenehmer Nachrichten

Beispiel: Rauchen verboten? - Eine Geschichte

In Tibet fragte eines Tages ein Mönch seinen Abt, ob man während des Betens rauchen dürfe. Natürlich lehnte der Abt das strikt ab. Ein anderer Mönch hingegen fragte ihn, ob man denn während des Rauchens beten dürfe und erhielt daraufhin ein Ja zu Antwort.

Alles, was gesagt werden soll oder muss, kann auf verschiedene Arten ausgedrückt werden. Wenn Sie Ihre eigenen Ideen präsentieren, arbeiten Sie bestimmt nicht mit negativer Kritik, Anschuldigungen oder gar Beleidigungen. Oder können Sie sich vorstellen, Ihre eigene Präsentation mit den Worten zu beginnen. "Was bisher hier gelaufen ist, war absolut ineffektiv und dilettantisch!" Nein - sicher nicht! Sie werden das Bisherige entweder gar nicht erwähnen, oder Sie werden es positiv ansprechen und Ihre Idee dann darauf aufbauen.



Der rauchende Mönch

Ein Reframing



Wenn Sie Ihrem Gesprächspartner eine Nachricht zumuten müssen, die ihn vermutlich in ernsthafte Schwierigkeiten bringen dürfte (z.B. Terminverschiebungen) oder bei ihm ein subjektives Gefühl von Ärger oder Enttäuschung oder gar Panik auslösen könnte, gelten folgende Regeln:

1. Überbringen Sie die Nachricht mündlich

Am besten: persönlich, denn nur dann können Sie ideal auf die nonverbalen Reaktionen Ihres Partners eingehen und die Beziehung zu Ihnen, Ihrer Abteilung oder Ihrem Unternehmen positiv beeinflussen.

Wenn Sie die Information nur schreiben, so wirkt das eher feige und kalt; zudem vermittelt das dem Partner möglicherweise das Gefühl, dass Sie den bequemsten Weg gehen: *"Na gut, ich habe zwar was verbockt, aber ich lass' Dich mal lieber drauf sitzen und entziehe mich der direkten Konfrontation."*

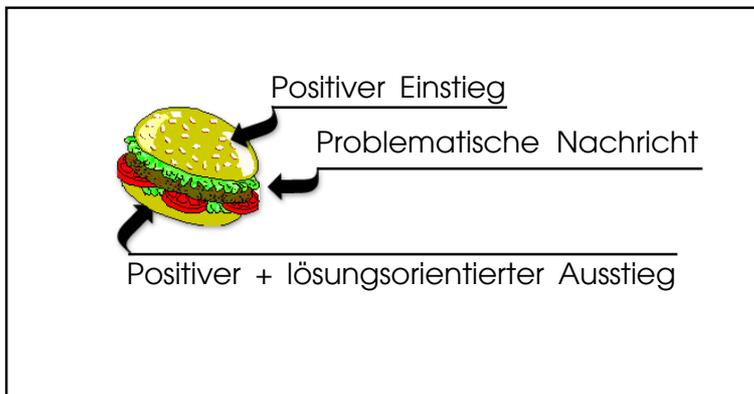
2. Verdeutlichen Sie, dass die Probleme momentaner Natur sind

Und dass Sie an einer Lösung arbeiten. Seien Sie dabei so konkret wie möglich.

3. Zeigen und sagen Sie, dass Sie Ihre Fehlleistung kennen und es Ihnen leid tut

Wenn es ein Kunde ist, so sollten Sie ihm entsprechende Angebote für eine eventuelle Entschädigung machen. Tun Sie dies proaktiv, bevor er das von Ihnen einfordert.

4. Verwenden Sie ggf. die Sandwich-Methode:





3 Wertebasiertes Zeitmanagement

3.1 Vorbemerkungen

Zeit ist das kostbarste Gut, das wir besitzen. Es ist nicht beliebig vermehrbar!

Besonders im Projekt- und Change-Management ist effizientes Zeitmanagement von ausschlaggebender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der Zielvorgaben. Unter Zeitmanagement versteht man eine Reihe von Strategien und Techniken, die es einem ermöglichen, seine private und berufliche Zeit eher für die Dinge zu nutzen, die man gerne tut. Das Ziel eines erfolgreichen Zeitmanagements ist es, erfolgreich zu sein und gleichzeitig Stress und Druck abzubauen.

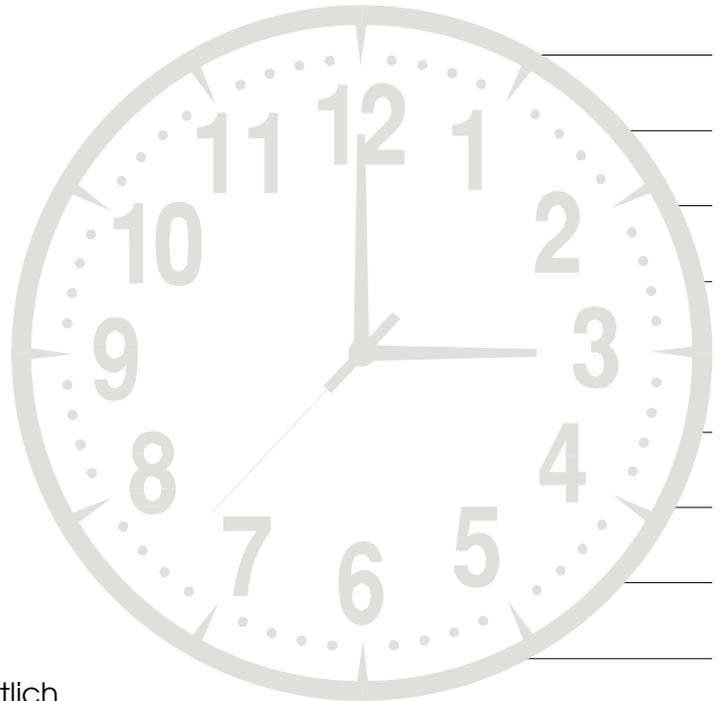
Der Name *Zeitmanagement* ist eigentlich eine irreführende Bezeichnung, da die Zeit ganz unabhängig davon vergeht, was wir in dieser Zeit tun. Das einzige, was man managen kann, ist sich selbst. Daher beschäftigt sich Zeitmanagement vorwiegend mit *Selbstmanagement*.

Die Techniken lassen sich grob in die fünf Bereiche „Ziele“, „Übersicht“, „Prioritäten“, „Plan“ und „Motivation“ einteilen, wobei die meisten Themen eigentlich zu mehreren Bereichen gleichzeitig gehören.

3.2 Ziele definieren

Ziele kann man im Veränderungsmanagement unterscheiden in Prozessziele und persönliche Ziele.

Die Prozessziele werden im allgemeinen durch das Leitbild oder die Vision vorgegeben - es sind meist inhaltliche Ziele, die den angestrebten Unternehmenszustand detailliert beschreiben.





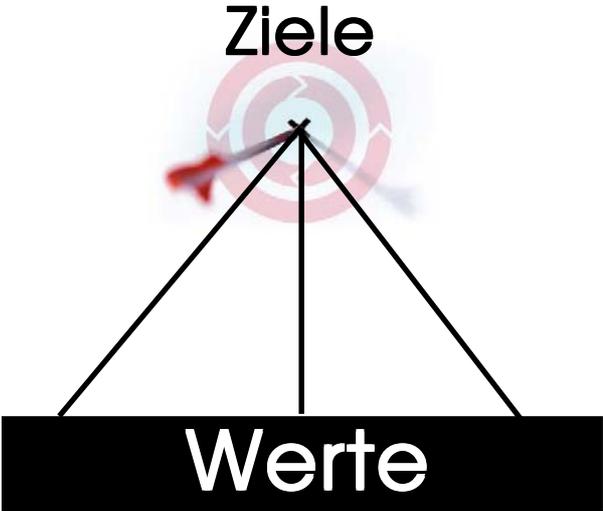
Persönliche Ziele sind höchst individuell und betreffen die Person des Managers bzw. des Mitarbeiters direkt. Diese Ziele hängen stark von den Werten ab, die ein Mensch als Basis für sich selbst definiert hat. Dabei ist diese "Definition" höchst unbewusst im Laufe des Lebens durch die Erfahrungen, die Menschen in der eigenen Umgebung, das Elternhaus und die Kultur, in der man aufgewachsen ist, geprägt worden.

Werte sind beispielsweise "Freiheit", "Gesundheit", "Harmonie", "Prestige", "Selbstbestimmtheit", "Zuverlässigkeit" oder "Höflichkeit" und "Pünktlichkeit". Dies sind nur wenige Beispiele für Werte. Jeder Mensch trägt ein individuelles Werteensemble in sich. Es ist höchst unwahrscheinlich, dass ein anderer Mensch die selben Werte in der gleichen Hierarchie in sich trägt. Werte "äußern" sich meist in sog. Glaubenssätzen (vgl. Kapitel 1). Glaubenssätze sind Grundannahmen über sich selbst, andere Menschen und die Welt im allgemeinen.

Beispiele für Glaubenssätze:

- "Man sollte immer pünktlich sein" (Wert: Pünktlichkeit)
- "Eigentlich strebt doch wohl jeder nach einer stabilen Gesundheit." (Wert: Gesundheit)
- "Man lässt einen anderen ausreden." (Wert: Höflichkeit)

Ziele können nur dann wirklich erreicht werden, wenn sie ihre Wurzel in einem der Werte hat, die man für sich selbst definiert hat.



3.3 Zielfinitionskriterien



- **In der ICH-Form formulieren**
(Ziel muss eigenverantwortlich erreichbar sein)
- **Positiv formulieren**
(nicht: „*Ich rauche nicht mehr*“, sondern „*Ich bin Frei-Atmer*“)
- **kein Vergleich/Komperativ**
(nicht: „*Ich will pünktlicher zur Arbeit kommen*“, sondern „*Ich stehe täglich um 6 Uhr auf, dusche 15 Minuten, frühstücke 20 Minuten lang und bin um 8 Uhr an meinem Arbeitsplatz*“)
- **konkret, filmbare Handlung**
(..., indem ich ... gemeinsam mit ... um 8 Uhr/samstags ...)
-> Wer, mit wem, wann
An welcher Handlung bzw. an welchem Verhalten können Sie erkennen, dass das Ziel erreicht ist?
- **Präsenz**
(nicht „*Ich werde etwas tun*“, sondern „*Ich tue es*“)
- **interessant + attraktiv + motivierend**
Stellen Sie sich vor, Sie hätten das Ziel bereits erreicht.
Wie fühlen Sie sich dann?
Finden Sie es dann spannend, aufregend, erstrebenswert, motivierend, das Ziel zu erreichen?
- **überschaubarer Zeitraum**
Das Ziel muss in angemessener Zeit erreichbar sein.
Dabei wird in kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterschieden.

Es gibt weiterhin das Modell „POST“ bzw. „STOP“:

- **Präsenz**
- **Ökologisch**
- **Sensitiv**
- **Terminiert**

ergänzt durch

- Ich-Form
- Interessant/attraktiv
- verifizierbar

SPEZI-Modell

Sinnesspezifisch

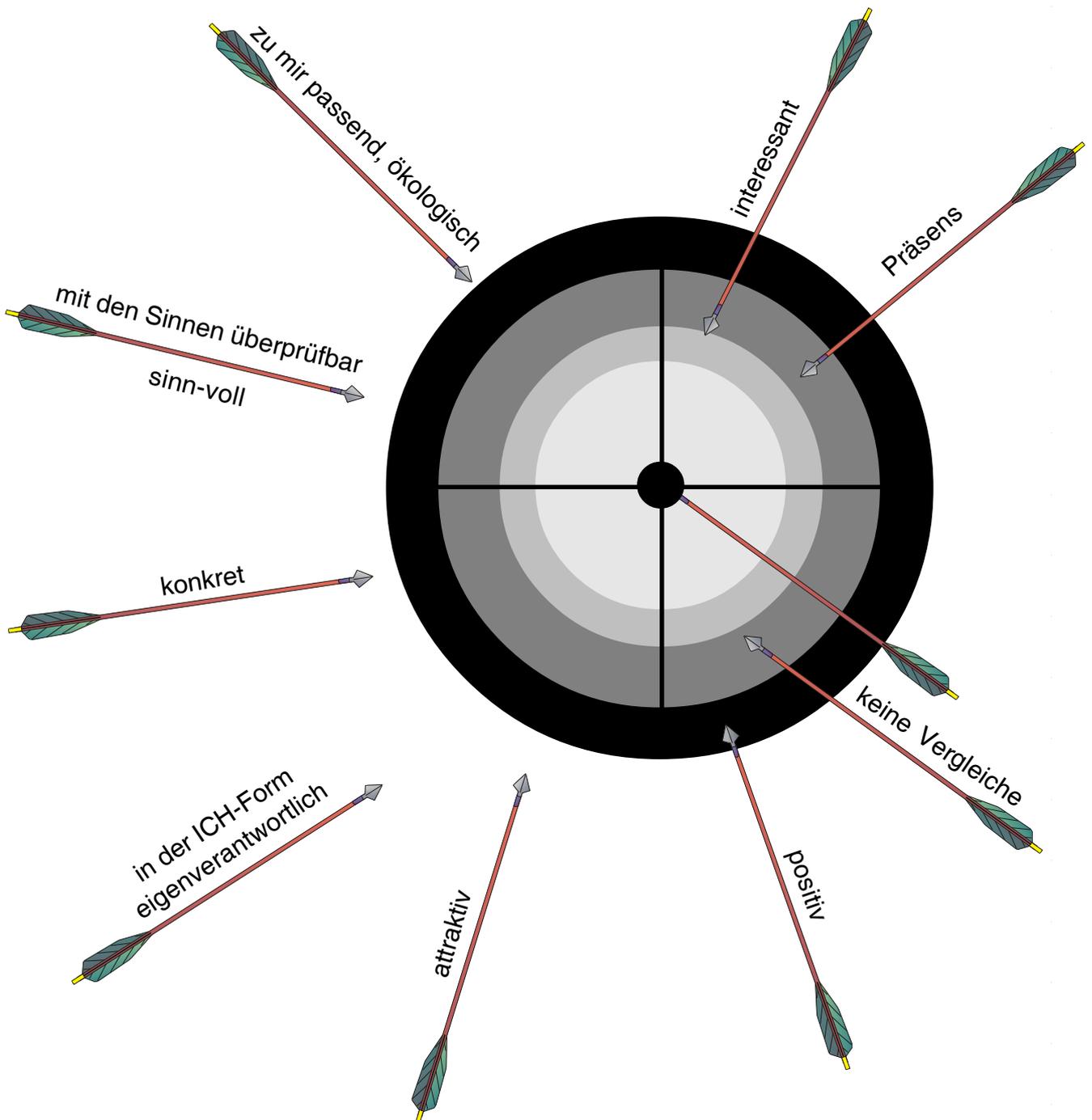
Positiv

Eigenverantwortlich

Zusammenhang (Wo? Mit wem? Wann? in welchem Kontext?)

Integration von Einwänden (Öko-Check)

Als Kriterien für die sog. "wohlgeformten" Ziele gibt es:





3.4 Zeitdiebe

Zeitdiebe schleichen ständig um Sie herum. Ihr Ziel ist es, uns jede verfügbare Minute zu stehlen. Und dabei sitzen diese Zeitdiebe in unserem Kopf!

Beginnen Sie mit einer Arbeitsstudie über sich selbst!

Die nachfolgenden Fragen helfen Ihnen, Ihre persönliche Arbeitssituation zu überprüfen und Störfaktoren genauer zu identifizieren.

Bitte kreuzen Sie mit der jeweiligen Zahl gekennzeichneten Felder an.

Seien Sie dabei unbedingt ehrlich zu sich selbst!



0	1	2	3
stimmt fast immer	stimmt manchmal	stimmt selten	stimmt fast nie

- | | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Das Telefon stört mich laufend, und die Gespräche sind meistens unnötig lang. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Durch die vielen Besucher von außen oder aus dem Hause komme ich oft nicht zu meiner eigentlichen Arbeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Die Besprechungen dauern häufig viel zu lange, und ihre Ergebnisse sind für mich oft unbefriedigend. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Große, zeitintensive und daher oft unangenehme Aufgaben schiebe ich meistens vor mir her, oder ich habe Schwierigkeiten, sie zu Ende zu führen, da ich nie zur Ruhe komme.
(„ Aufschieberitis “) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Oft fehlen klare Prioritäten , und ich versuche, zu viele Aufgaben auf einmal zu erledigen. Ich befasse mich zuviel mit Kleinkram und kann mich zuwenig auf die wichtigsten Aufgaben konzentrieren. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

0	1	2	3
stimmt fast immer	stimmt manchmal	stimmt selten	stimmt fast nie

6. Meine Zeitpläne und Fristen halte ich oft nur unter **Termindruck** ein, da immer etwas Unvorhergesehenes dazwischenkommt oder ich mir zu viel vorgenommen habe.
7. Ich habe zuviel **Papierkram** auf meinem Schreibtisch; Korrespondenz und Lesen brauchen zuviel Zeit. die Übersicht und Ordnung auf meinem Schreibtisch ist nicht gerade vorbildlich.
8. Die **Kommunikation** mit anderen ist häufig mangelhaft. Der verspätete Austausch von **Informationen**, Mißverständnisse oder gar Reibereien gehören bei uns zur Tagesordnung.
9. Die **Delegation** von Aufgaben klappt nur selten richtig, und oft muß ich Dinge erledigen, die auch andere hätten tun können.
10. Das **Nein-Sagen** fällt mir schwer, wenn andere etwas von mir wollen und ich eigentlich meine eigenen Arbeiten erledigen müßte.
11. Eine klare **Zielsetzung**, sowohl beruflich wie privat, fehlt in meinem Lebenskonzept; oft vermag ich keinen Sinn in dem zu sehen, was ich den Tag über tue.
12. Manchmal fehlt mir die notwendige **Selbstdisziplin**, um das, was ich mir vorgenommen habe, auch durchzuführen.

Bitte zählen Sie die angekreuzten Zahlen zusammen, und tragen Sie die Gesamtpunktzahl in das Feld ein.

Meine Punktzahl insgesamt:

Auswertung



0 – 17 Punkte	Sie haben keine Zeitplanung und lassen sich von anderen treiben. Sie können weder sich noch andere richtig führen. Mit Zeitmanagement beginnt für Sie ein neues und erfolgreicherer Leben.	_____
18 – 24 Punkte	Sie versuchen, Ihre Zeit in den Griff zu bekommen, sind aber nicht konsequent genug , um damit auch dauerhaft Erfolg zu haben.	_____
25 – 30 Punkte	Ihr Zeitmanagement ist gut – und kann noch besser werden.	_____
31 – 36 Punkte	Gratulation (wenn Sie ehrlich gegenüber sich selbst geantwortet haben)! Sie sind ein Vorbild für jeden, der den Umgang mit der Zeit lernen will. Lassen Sie andere von Ihren Erfahrungen profitieren!	_____

3.5 10 goldene Zeitplanungsregeln

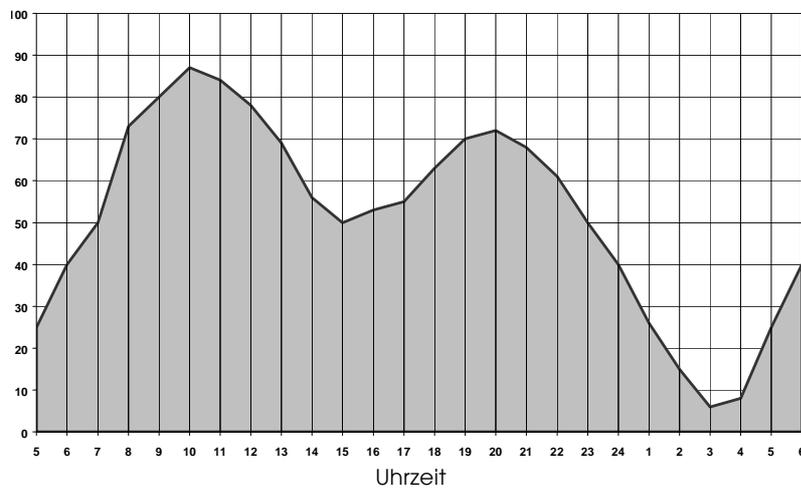
1. Tun Sie Dinge, die zu Ihrem persönlichen Lebensziel passen.
2. Setzen Sie sich motivierende Ziele.
3. Planen Sie schriftlich.
4. Planen Sie lang-, mittel- und kurzfristig.
5. Verplanen Sie nur 70% Ihrer Zeit, bewahren Sie den Rest als Zeitpuffer für:
 - Überraschendes
 - Grundsätzliches
 - Kreatives
6. Setzen Sie Prioritäten
7. Beachten Sie Ihre Leistungskurve
8. Sagen Sie klar „Ja“ und „Nein“
9. Reservieren Sie für wichtige Aufgaben die „stille Stunde“
10. Sorgen Sie für Ihr Gleichgewicht in Körper, Geist und Seele



3.6 Leistungskurven

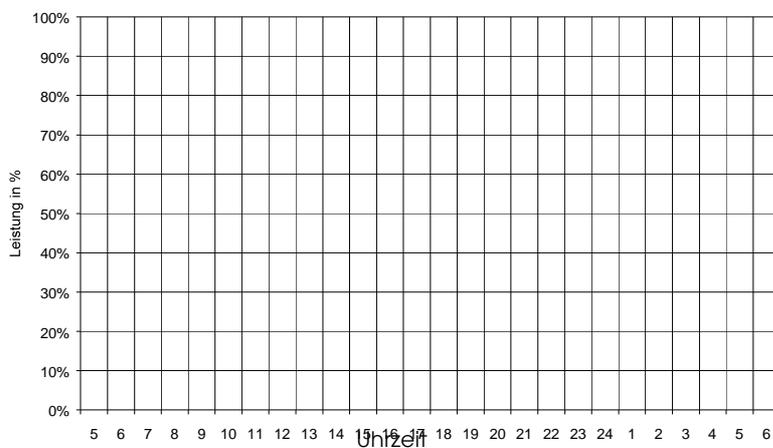
Nicht jeden Tag bzw. zu jeder Stunde eines Tages sind wir gleichermaßen leistungsfähig. Die REFA hat die Leistungsfähigkeit von Menschen untersucht und dabei folgende Leistungskurve für den Tag ermittelt:

REFA-Normkurve



Wie sieht Ihre persönliche Leistungskurve nach Ihrer subjektiven Einschätzung aus?

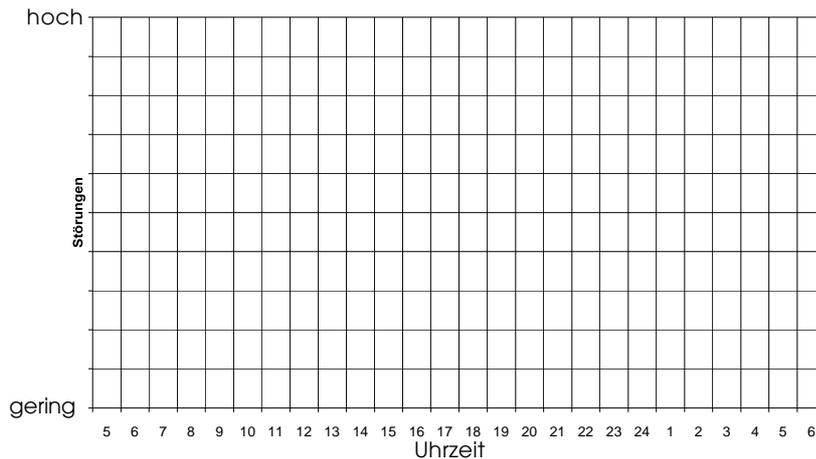
Zeichnen Sie hier Ihre eigene Tagesleistungskurve:



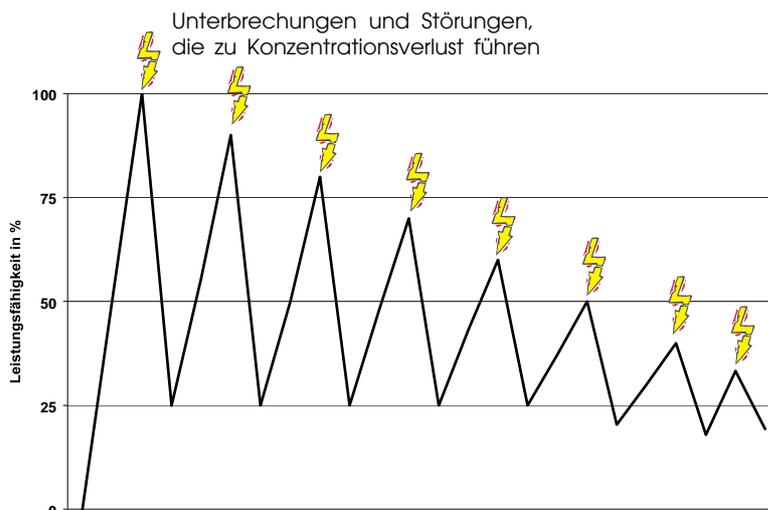


Jeden Tag werden wir immer wieder gestört. Oft häufen sich die Störungen zu bestimmten Zeiten.

Zeichnen Sie hier die Anzahl der Störungen ein:



Mit jeder Störung werden wir vom eigentlichen Arbeitsziel abgelenkt. Unsere Konzentration sinkt immer weiter je mehr wir gestört werden. Nach jeder Störung muss man sich erneut in das Arbeitsthema hineindenken, was jedesmal schwerer fällt. Auf diese Weise sinkt unsere Leistungsfähigkeit über den Tag hin:



Insbesondere während der leistungsfähigsten Zeit des Tages sollten Sie jegliche Störungen vermeiden. Bearbeiten Sie in dieser Zeit die wichtigsten Aufgaben.

3.7 Stille Stunde

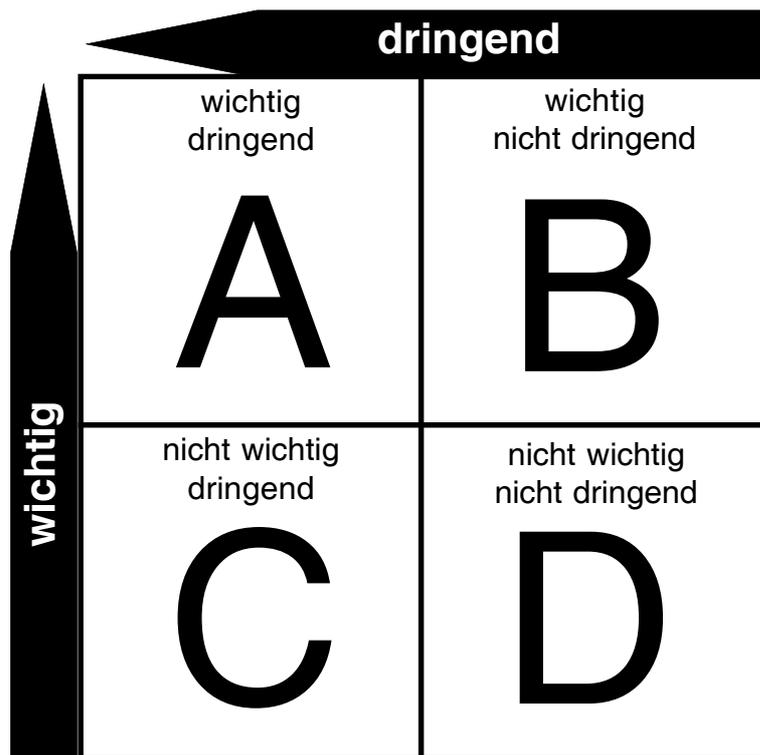


Gerade Aufgaben, deren Erledigung von hoher Wichtigkeit ist, sollten Sie mit einem Maximum an Konzentration erledigen.

Reservieren Sie deshalb in Ihrem Tagesplan sogenannte "stille Stunden", in denen Sie weder telefonisch noch sonstwie erreichbar sind. Dies hilft Ihnen den „Sägezahn-Effekt“ zu vermeiden, der Ihnen bis zu ca. **30% Ihrer Zeit** rauben kann.

3.8 Prioritäten setzen

Aus den beiden Kriterien "Wichtig" und "Dringend" setzt sich die sog. "Eisenhower-Matrix" zusammen.



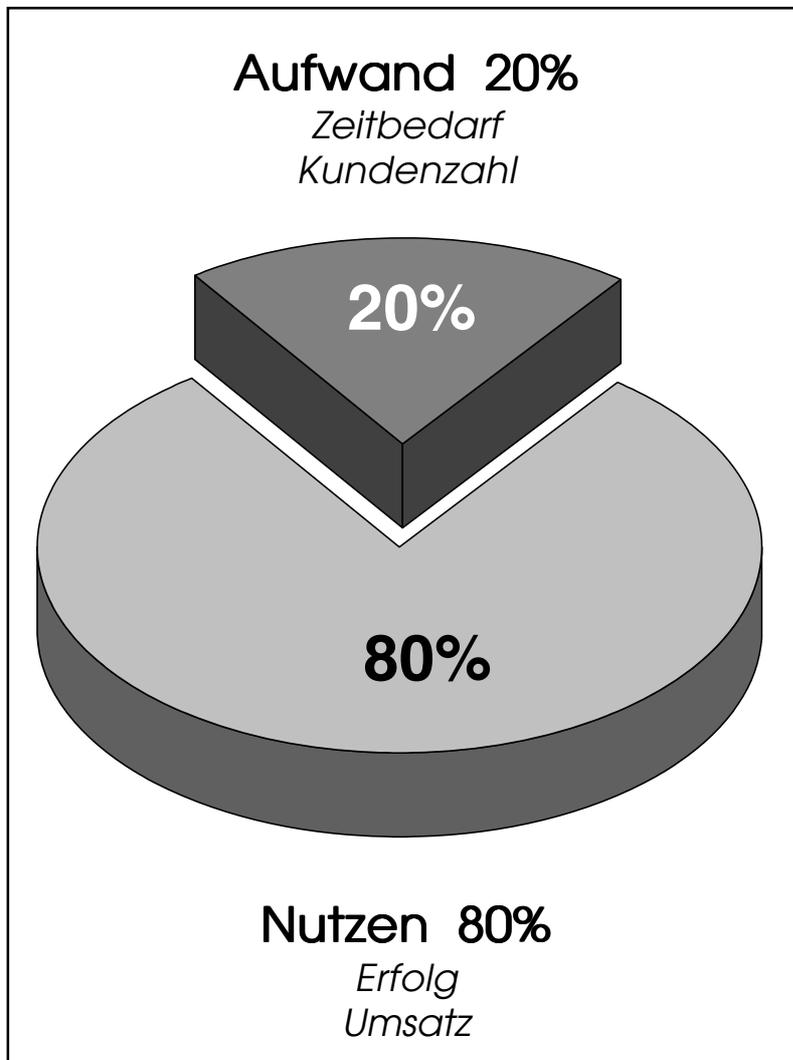
Dabei bedeutet das Kriterium "Dringend" die zeitliche Komponente, also Aufgaben, die schnell erledigt werden müssen. Das Kriterium "Wichtig" hingegen beschreibt Aufgaben, die wertvoll für das Projekt, für das Unternehmen und für sich selbst und damit wichtig sind (Werteorientierung).



3.9 Das Pareto-Prinzip

Dieses nach dem umstifteten Ökonomen Vilfredo Pareto benannte Prinzip, hat folgende Kernaussage:

Kernaussage:
20% des Einsatzes
bewirken 80% des Nutzens





3.10 Planung

Durch richtiges Planen kann die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoller genutzt werden. Hierfür werden Werkzeuge wie zum Beispiel Terminplaner eingesetzt, sowohl klassisch aus Papier als auch elektronisch wie ein PDA.

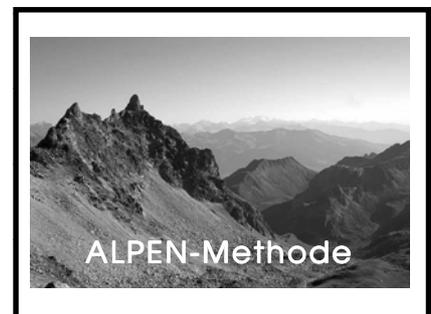
Techniken hierfür sind:

- **Schriftlich Planen**
Durch schriftliches Planen kann man seine Vergesslichkeit in den Griff bekommen.
- **Mehrere Zeithorizonte**
Man sollte Tages-, Wochen-, Monats- und Jahrespläne erstellen und pflegen.

3.10.1 ALPEN-Methode

Diese Methode verwendet wenige Minuten pro Tag zur Erstellung eines schriftlichen Tagesplans. Die fünf Elemente sind:

- **Aufgaben aufschreiben:**
Aufgaben, Aktivitäten und Termine werden in einen Tagesplan eingetragen.
- **Länge einschätzen:**
Man schätzt die voraussichtlich benötigte Zeit für jede Aufgabe ein.
- **Pufferzeit:**
Man sollte maximal 60% der täglichen Arbeitszeit verplanen. Der Rest bleibt für unvorhergesehenes reserviert.
- **Entscheidungen:**
Durch Prioritäten setzen, Kürzen und Delegieren wird der Umfang der Arbeiten beschränkt.
- **Nachkontrolle:**
Am Ende des Tages erstellt man eine Statistik über geplante und tatsächlich erledigte Arbeiten. Unerledigtes wird auf den nächsten Tag übertragen.





3.10.2 Ziel- und Zeitplanbuch, Gantt-Diagramm

Mit einem Zeitplanbuch planen Sie nicht wirklich die Zeit, sondern vielmehr, was Sie in der Zeit tun. Dies fängt bei der Tagesplanung an und geht bis zur Jahresplanung oder auch mehr.

Eine Tagesplanung besteht aus Terminen und Aufgaben, die beispielsweise nach der ALPEN-Methode (siehe oben) geplant werden können. Die Wochen-, Monats- und Jahresplanung kann auch in einem Zeitplanbuch bzw. im Projektmanagement mit Hilfe des Gantt-Diagramms erledigt werden.

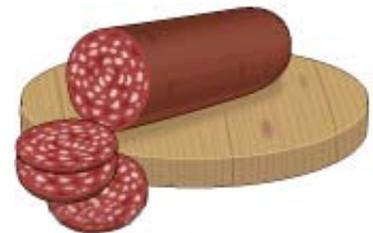
Hilfreich bei der schriftlichen Zeitplanung sind Vordrucke, also z. B. einen Terminkalender mit To-Do-Liste bzw. das Gantt-Diagramm. Für jeden Zeitabschnitt sollten genau eine Wochen-, Monats- und Jahresübersicht bzw. die Ziele für diese Zeitabschnitte eingetragen werden. Man geht bei der Planung dann von den Zielen aus, die man sich im Projekt setzt und geht zu den zu erledigenden Aufgaben. Wenn man ein bestimmtes Zwischenziel im Projekt oder einen Meilenstein erreichen möchte, dann ist z.B. "Meilenstein" ein Ziel in vielleicht zwei Monaten. Man unterteilt dann den Weg dorthin in kleine Portionen (Salami-Taktik).

Weitere Zeitplanstrategien sind:

- **Bündelung:**
Gleichartige Arbeiten werden zusammengefasst (Sammelvorgänge bzw. Unterprojekte).
- **Salami-Taktik:**
Große, unübersichtliche Aufgaben werden in kleinere, überschaubare Schritte zerteilt (Vorgänge im Projekt).



Bündelung



Salami-Taktik



3.11 Motivation

Zu diesem Bereich gehören:

- **Positive Grundeinstellung:**

Nur wenn der Change Manager und seine Mitarbeiter im Team eine positive Grundeinstellung (= förderliche Glaubenssätze) zum Veränderungsprozess und zu sich selbst haben, wird ein Veränderungsprozess effizient durchgeführt. **Gegenseitige Anerkennung, Wertschätzung und Lob sind essentielle Motivatoren.**

- **Erfolgskontrolle**

Eine tägliche Erfolgskontrolle des eigenen Tagesplans kann extrem motivierend wirken. Aber nur, wenn man sieht, wie auch schwierige Problemsituationen im Prozess erfolgreich gemeistert wurden. In regelmäßigen Veränderungsmeetings sollten daher stets sämtliche Erfolge des Teams gewürdigt werden.

- **Erfolgserlebnis**

Genießen des eigenen Erfolgs. Dies setzt voraus, dass man gewillt ist, den eigenen Erfolg und den der Mitarbeiter zu sehen. Vor allem ist es eine der wesentlichen Aufgaben des Managers, Erfolgserlebnisse motivierend für das Team zu verwenden.

Definition

Der Begriff *Motivation* (lateinisch *movere* = bewegen; PPP = motum; motus = die Bewegung) bezeichnet in den Humanwissenschaften einen Zustand des Organismus, der die Richtung und die Energetisierung des aktuellen Verhaltens beeinflusst. Mit der Richtung des Verhaltens ist insbesondere die Ausrichtung auf Ziele gemeint. Energetisierung bezeichnet die psychischen Kräfte, welche das Verhalten antreiben. Ein Synonym von „Motivation“ ist „Verhaltensbereitschaft“.

(zitiert nach: Wikipedia.de)



Nach dieser Definition hat Motivation also etwas mit Bewegung zu tun. Dabei kann man unterscheiden in eine Bewegung, die sich von etwas weg bewegt (Weg-von-Motivation) und eine Bewegung, die sich auf etwas zu bewegt (Hinzu-Motivation). Probleme wollen wir in Veränderungsprozessen stets vermeiden, daher sind sie "weg-von" motivierend. Visionen, Ziele und Lösungen hingegen wirken attraktiv (lat. adtrahere = anziehen). Sie sind "hinzu"-motivierend.

Motivation ist dann besonders groß, wenn Werte positiv verstärkt werden.

Aufgaben des Change Managers sind demnach:

- Ermitteln der Werte und Fähigkeiten der Prozessbeteiligten,
- Werte- und fähigkeitorientierter Einsatz der Mitarbeiter im Team,
- Würdigung der erreichten Ziele auf der Basis der erkannten Werte.

Bitte bedenken Sie als Change Manager:

Nichts ist für einen Menschen demotivierender als das Nichtbemerken seiner Anstrengungen bei der Bewältigung seiner Aufgaben. Also gilt im Umkehrschluss: Es ist sehr motivierend, die Leistungen der Mitarbeiter zu würdigen.

Und: Werte sind non-diskutabel!

Diskutieren Sie nicht darüber, ob ein bestimmtes Verhalten eines Mitarbeiters wertvoll oder gar wertlos ist. Das greift die Wertebasis eines Menschen an. In der Folge wird er erstens demotiviert und zweitens könnte es passieren, dass er "Dienst nach Vorschrift" macht. Und das ist das Schlimmste, was Ihnen als Manager im Veränderungsprozess passieren kann!



4 Das Team

4.1 Team Management System (TMS)

Ein Team ist ähnlich wie eine Ehe.

Wenn alles klappt,
kann es phantastisch werden.

Wenn nicht,
endet es manchmal grauenhaft.



Von der Zusammensetzung des Teams hängt ganz entscheidend das Gelingen des Veränderungsprozesses ab. Ein gutes Modell, um die Zusammensetzung des Projektteams zu optimieren ist dabei das Team-Management-System, kurz **TMS**.

"Wer bin ich?" und "Wer ist mein Gegenüber?" sind uralte Fragen, die sich insbesondere in der Zusammenarbeit im Team stellen. Die handfesten Fragen "Wer passt in ein bestehendes Team?", "Wen nehme ich für diese bestimmte Aufgabe?" oder "Warum läuft es in einer Abteilung immer wieder schlecht?" beschäftigen Manager im Alltag. Am Anfang steht meist - wie über dem Eingang zum Orakel in Delphi - "Erkenne dich selbst". Diese Erkenntnis führt im nächsten Schritt zur Frage nach dem "und wie bist DU?" und dem "wie können wir zusammenarbeiten?".

Das **Team Management System** ist ein erfolgreiches und leicht anwendbares Instrument, das diese Fragen nach der eigenen Persönlichkeitsstruktur beantwortet und darüber hinaus die Möglichkeiten für das gesamte Team aufzeigt.

Es basiert auf den Forschungen des Psychologen Carl Gustav Jung, der die Persönlichkeit an den Grundfunktionen der Psyche orientiert, am Denken, Fühlen, Empfinden und der Intuition. Diesen psychischen Grundfunktionen werden extravertiertes und introvertiertes Handeln und Denken gegenübergestellt.



Umfangreiche Forschungsarbeiten (Charles Margerison, Dick McCann) mit erfolgreichen Teams gingen von zwei zentralen Fragen aus:

- Ist es möglich, ein einfaches Modell zu entwerfen, mit dem Effektivität und Produktivität gesteigert werden können
- Können Mitarbeiter zu leistungsstarken Teams zusammengestellt werden?

Im Gegensatz zu anderen Methoden, die das Gesamtverhalten eines Individuums einschließlich des Freizeitbereichs beschreiben, wird beim Team Management System speziell das Verhalten am Arbeitsplatz nach den folgenden vier Gesichtspunkten untersucht:

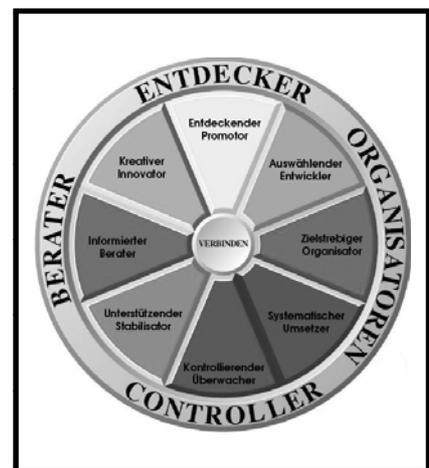
- Beziehung zu anderen
- Beschaffung und Nutzung von Information
- Entscheidungsfindung
- Organisation der eigenen Person und Anderer

Aus diesen Gesichtspunkten ergeben sich bevorzugte Arbeitsweisen (z.B. strukturiertes oder flexibles Arbeiten), die in ihrer individuellen Zusammenstellung zu neun Teamrollen führen. Wenn diese neun Teamrollen besetzt sind, ist eine optimale Zusammenarbeit im Team gewährleistet.

Die neun Teamrollen

- Informierter Berater
- Kreativer Innovator
- Entdeckender Promoter
- Auswählender Entwickler
- Zielstrebigem Organisator
- Systematischer Umsetzer
- Kontrollierender Überwacher
- Unterstützender Stabilisator
- Teamrollen-Verbinder

Leistungsstarke Teams, in denen jede dieser Rollen vertreten ist, sind das Ziel. Dabei ist eine Teamrolle nicht identisch mit einer Person, sondern eine Person kann und nimmt auch in der Praxis oft eine oder mehrere bevorzugte Teamrollen ein. Wesentlich ist, dass die bevorzugte Teamrolle mit der Arbeitsfunktion übereinstimmt, denn damit wird das Engagement und die Motivation verstärkt und ein höheres Leistungsniveau für das gesamte Projekt gewährleistet.





Mit dem TMS liegt ein Modell vor, das die Ausgewogenheit innerhalb eines Teams, sowie Wertschätzung und Respekt für Unterschiede fördert. So achtet z.B. der "Informierte Berater" bei der Informationssuche wenig auf Zeit und hat eigentlich nie genügend Information, während der "Zielstrebige Organisator" Termine setzt und auch Druck macht, damit diese eingehalten werden. Beide Rollen sind wichtig für den gesamten Prozess, aber im Arbeitsalltag neigen solche gegensätzliche Positionen dazu, isoliert gesehen zu werden und eben gerade nicht als wichtige Ergänzung zu einem runden Team.

Jede Teamrolle hat bestimmte Grundüberzeugungen (= Glaubenssätze und Werte) über sich selbst. So ist es für den "Kreativen Innovator" wichtig, dass man kreative und innovative Ideen hat, während es für den "Systematischen Umsetzer" wichtig ist, dass man etwas tut und zum Abschluss bringt. Der wichtigste Punkt für den "Entdeckenden Promoter" ist, dass man seine Ideen gut "rüberbringt", für den "Kontrollierenden Überwacher" jedoch ist es bedeutsam, dass man Fehler früh erkennt und sie als Feedback nutzt. Der "Unterstützende Stabilisator" achtet darauf, dass die "Chemie" im Team in Ordnung ist. Für ihn ist entscheidend, dass sich das Team an Werten orientiert, während es dem "Auswählenden Entwickler" wichtig ist, analytisch vorzugehen und Produkte und Dienstleistungen gezielt zu entwickeln. Selbst gut informiert zu sein und andere gut zu informieren ist für den "Informierten Berater" grundlegend, dagegen ist es für den "Zielstrebigem Organisator" das Non-plus-ultra, dass man sich und die Arbeit gut organisiert.

Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Fähigkeiten, die sie andersartig und deshalb einzigartig für ein Team machen. Die Kunst besteht darin, dieses Wissen sich selbst und den Mitarbeitern zugänglich zu machen und im Veränderungsprozess zur Bewätigung der vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen zu nutzen.



4.2 Phasen der Teamentwicklung

Jedes neu zusammengesetzte Team durchläuft verschiedene Phasen, bis es arbeitsfähig und produktiv wird. Diese Phasen sind:

- **Forming (Annäherung)**

Die erste Phase – die Annäherungsphase – ist geprägt durch eine allgemeine Unsicherheit. Höflichkeit, vorsichtiger und unpersönlicher Umgang untereinander und Spannungen sind für diese Phase prägend.

- **Storming (Konflikte)**

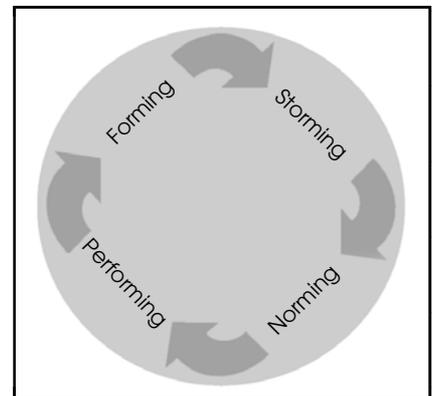
In der zweiten Phase – der "Nahkampfphase" – treten Konflikte unter den Teammitgliedern oder innerhalb von Untergruppen auf. Es entstehen Konflikte und Konfrontationen, die sogar zu einem Gefühl der Ausweglosigkeit führen können.

- **Norming (Organisation)**

Während der dritten Phase – der Organisationsphase – entwickelt sich erstmals ein echtes Gefühl der Zusammengehörigkeit. Es bilden sich Spielregeln für Verhaltensweisen sowie neue Umgangsformen. Aufgrund von hilfreichen Feedback geschieht eine erste Angleichung der unterschiedlichen Standpunkte.

- **Performing (Verschmelzung)**

In der vierten Phase – der Verschmelzungsphase – sind die persönlichen Probleme zwischen den Teammitgliedern gelöst, es entsteht Solidarität. Die Gruppenstruktur hat sich so entwickelt, dass sie zur Leistungsfähigkeit optimal beiträgt. Es herrschen Offenheit und Ideenreichtum. Erst jetzt ist das Team wirklich arbeitsfähig und kann das Projekt effektiv und effizient seinen Zielen zuführen.



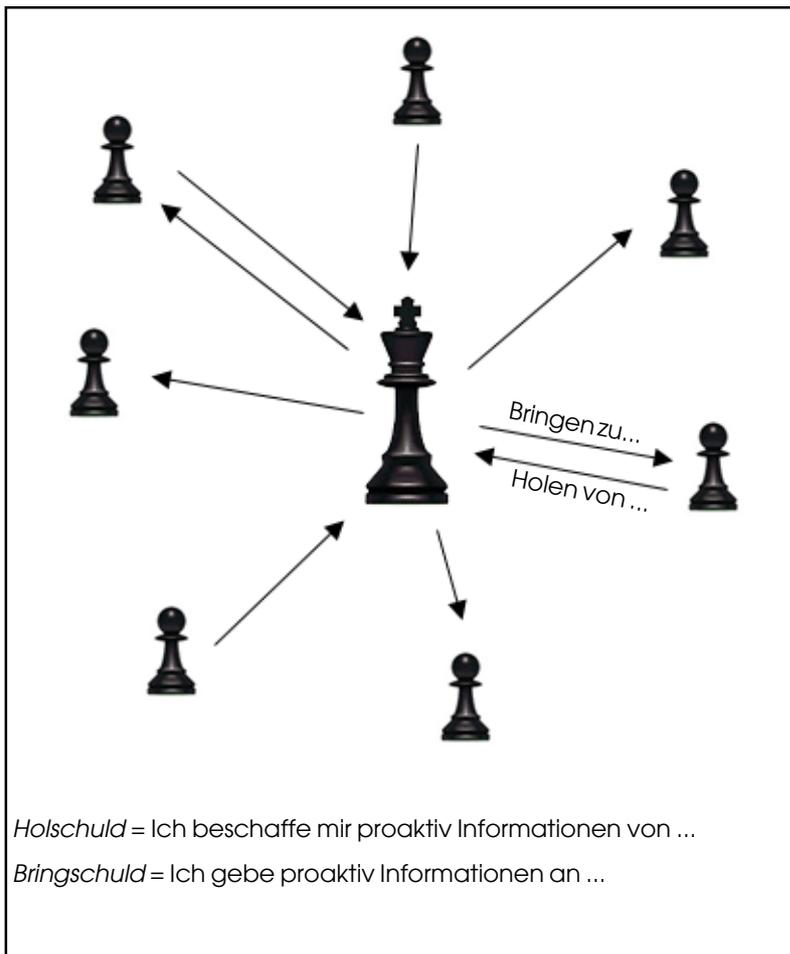


4.3 Hol- und Bringschuld

Immer wieder treten in Teams Probleme dann auf, wenn Informationen nicht rechtzeitig und nicht an die richtigen Mitarbeiter weitergegeben werden. Uninformiertheit ist die Konsequenz, in deren Folge dann nicht selten Demotivation oder gar Fatalismus gepaart mit innerer Widerstandshaltung auftreten.

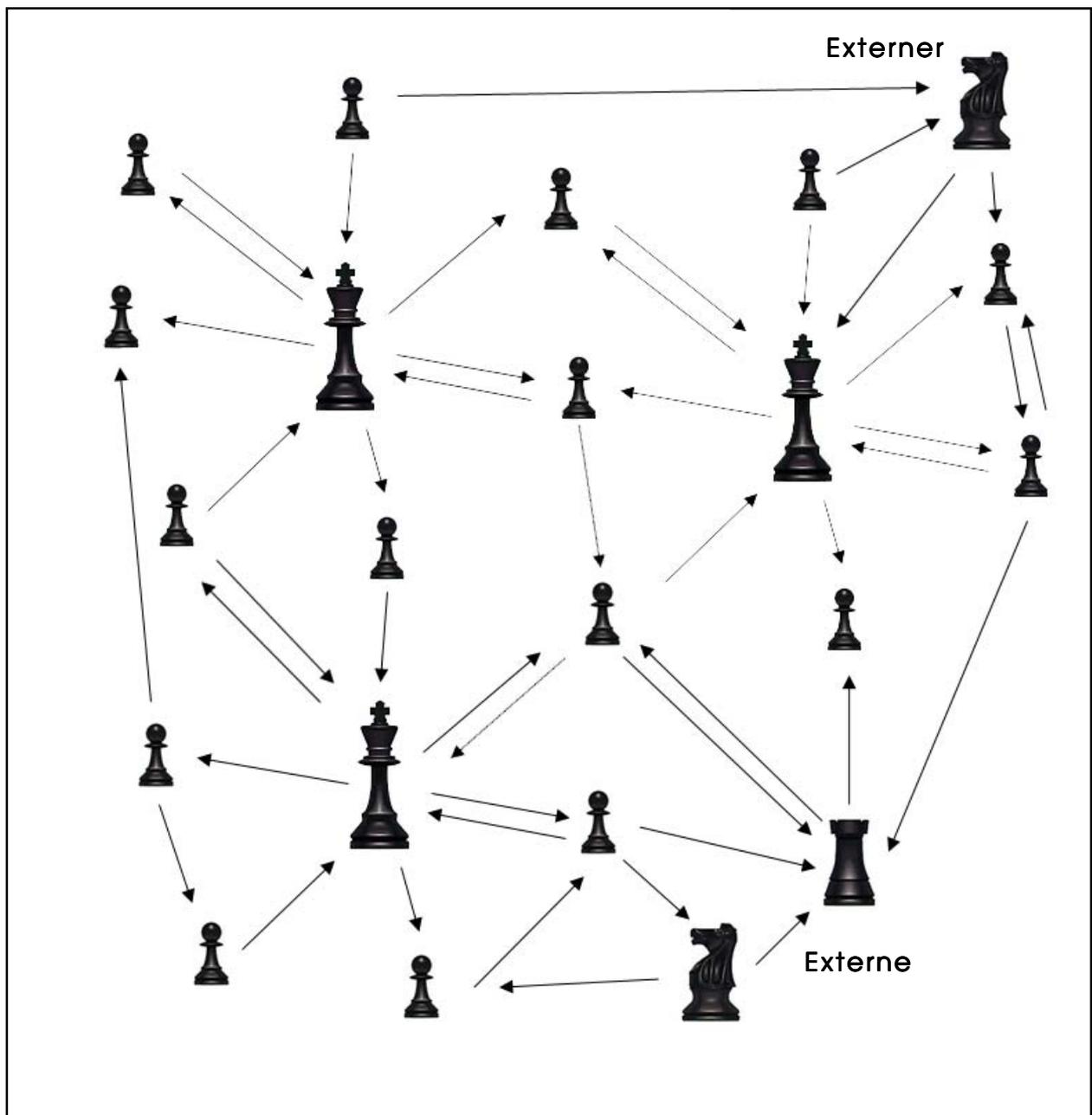
Nicht jedem Teammitglied ist zu jedem Zeitpunkt die Bedeutung der Informationsweitergabe bewusst. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, funktionierende Workflows für die Information zu etablieren und Regeln dafür aufzustellen, die jedem Teammitglied bekannt sind. Denn wo es einen Mangel an Information gibt, ist die Demotivation nicht weit.

Das folgende Bild zeigt das Prinzip der Hol- und Bringschuld:





Wenn allen an einem Veränderungsprozess Beteiligten klar ist, wie Informationen in einer Abteilung, in einem Team oder einer Arbeitsgruppe fließen müssen, dann ist sichergestellt, dass jeder genau die Information erhält, die für ihn wichtig und wertvoll ist. Dabei entsteht ein komplexes vernetztes System, in dem Information gezielt fließt:



5 Wege zur Veränderung



Nach Kotter und Schlesinger gibt es 6 Wege, um den Widerstand bei Veränderungsprozessen deutlich herabzusetzen. Zunächst sollte man jedoch kategorisieren, warum es überhaupt Widerstände und oftmals Probleme im Veränderungsprozess gibt.

5.1 Gründe für den Widerstand

Komplexität

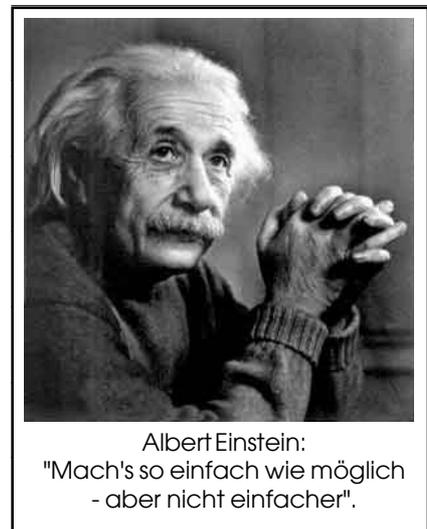
Veränderungsprozesse sind häufig so komplex, dass nur noch Spezialisten die Abfolge der einzelnen Veränderungsschritte durchblicken. Die Gefahr darin liegt in der zu hohen Komplexität für den einzelnen Mitarbeiter, für den keinerlei Transparenz mehr vorhanden ist. In der Folge gibt er schlichtweg auf, einen derart komplexen Prozess durchschauen zu wollen. Er findet sich im Prozess nicht wieder und verliert dadurch den Bezug zum Gesamtprozess.

Verbündete und Koalitionen

Man muss ein guter Marketingmensch sein, um Verbündete zu finden, mit denen man gemeinsam entweder den Gesamtprozess oder einzelne Prozessschritte im Unternehmen promotet. Häufig sind es die Einzelkämpfer mit Visionen, die versuchen, einen Veränderungsprozess alleine zu initiieren. Allerdings gelingt dies in den seltensten Fällen. Man benötigt unbedingt Gleichgesinnte, Verbündete und Mitstreiter, die mithelfen, den Prozess zum Laufen zu bringen und am laufen zu halten.

Keine klare Vision - kein eindeutiges Leitbild

Das ist fast das schlimmste, was einem "Veränderungswilligen" geschehen kann. Er hat zwar eine große Idee, aber keine wirklich ausformulierte Vision oder ein wertebasiertes Leitbild. Das ist allerdings substanzielle Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Aufgrund der fehlenden Formulierung gelingt es nicht, den Veränderungsprozess zu promoten. Es finden sich keine Gleichgesinnten; es finden sich keine Partner, die Unterstützer sind oder den Prozess promoten.



Albert Einstein:
"Mach's so einfach wie möglich
- aber nicht einfacher".



Keine Klarheit in der Kommunikation

Dies ist eigentlich eine Folge des fehlenden Leitbilds oder einer nicht vorhandenen klar formulierten und strukturierten Vision. Denn, was nicht klar formuliert und strukturiert ist, kann kaum im Unternehmen motivierend kommuniziert werden. Fragen wie "Wen muss ich mit in's Boot holen, um den Prozess zum Rollen zu bringen?" oder "Wer muss was wissen, damit er mitmacht?" werden entweder überhaupt nicht oder viel zu spät gestellt.

Kommunikationsprobleme/ungenügende Information

Wenn ein Mitarbeiter nicht genau weiß, wohin die Reise geht, wird er sich nicht wirklich auf den Veränderungsprozess einlassen können. Informationen müssen wie im vorigen Kapitel dargestellt gezielt fließen. Jeder muss sich seiner Hol- und Bringschuld im klaren sein.

Weiterhin sollten die Mitarbeiter die elementaren Kommunikationsprinzipien (Inhalt/Beziehung, 4 Seiten einer Nachricht, Funktion von Wahrnehmung und Interpretation usw.) kennen.

Eigeninteresse

Einige der von Veränderung Betroffene (*Stakeholder*) sind möglicherweise mehr damit beschäftigt, für ihre eigenen Interessen zu arbeiten als für das Wohl des Ganzen. Alles, was dem Eigenerfolg und den Eigeninteressen im Wege steht, wird bekämpft.

Lösung: Es ist nötig, stets den persönlichen Nutzen des Veränderungsprozesses für den Einzelnen aufzuzeigen. Dies wirkt motivierend, so dass der zunächst Einwanderhebende in der Folge ein zuverlässiger Partner im Veränderungsprozess wird.

Unterschiedliche Einschätzungen der Situation

Einige Mitarbeiter könnten in bezug auf die Gründe für eine Veränderung bzw. die Vor- und Nachteile einer Veränderungsmaßnahme eine zur Unternehmensleitung unterschiedliche Meinung haben. Oftmals wird diese unterschiedliche Einschätzung nicht offen kommuniziert aus Angst vor negativen Konsequenzen.

Keine Meilensteine eingeplant

Gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses sollten eher kleinschrittig Meilensteine zur Erfolgskontrolle eingeplant werden. Das Sichtbarwerden von (kleinen) Erfolgen ist immens wichtig für die Motivation, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen. Erfolge müssen sichtbar werden!

Weiterhin können Meilensteine zeigen, ob ein begonnener Prozess in die richtige Richtung führt oder ob Korrekturen notwendig sind.





Vorzeitige Verkündung des Erfolgs

Nicht selten wird die Erreichung von Zielen zu früh und dann zu überschwänglich verkündet und gefeiert. Das Fatale daran ist, dass ein Ziel dann nicht mehr mit hoher Motivation angestrebt wird, da jeder Mitarbeiter denkt, man habe das Ziel ja bereits erreicht.

Fazit: Den Sieg nicht zu früh feiern!

Konsolidierung

Die Leiter zum Erfolg braucht feste und trittsichere Sprossen. Daher ist es nötig, nach Erreichung von Teilzielen zunächst eine Phase der Konsolidierung einzuleiten, in der das Erreichte gesichert wird. Erst dann sollte der Prozess weiterlaufen. Bisweilen wird im Veränderungsprozess so engagiert und schnell weitergegangen, dass auf diese wichtige Konsolidierung verzichtet wird.



Verankerung

Sind Teilziele erreicht, so sollte der erreichte Status in der Unternehmenskultur durch Definition von Regeln verankert werden. Wird dies ausgelassen, so kann sich ein zunächst erfolgreich erreichter Zustand relativ schnell wieder in den Urzustand zurückentwickeln. Eine Verankerung ist demnach unverzichtbar.



Unglaubwürdigkeit

Wenn die Führungskraft zwar die Notwendigkeit der Veränderung und die damit verbundene Neuorientierung verkünden, sich aber nicht an die selbst aufgestellten Regeln halten, wird es den Mitarbeitern schwer gemacht, den Veränderungsprozess positiv zu erleben. Hier gilt "Walk the talk"; der Manager muss durch sein wertvolles Verhalten stets Vorbild sein.

5.2 Die 6 Wege



Kotter und Schlesinger haben die folgenden sechs Wege definiert, um mit Widerständen und Einwänden gegen einen Veränderungsprozess konstruktiv umzugehen.

1. Weg: Kommunikation

Wo es einen Mangel an Informationen oder ungenaue Informationen und Analysen gibt, ist oft der Widerstand gegen Veränderungen sehr groß, da die Mitarbeiter nicht genau wissen, welche Ziele mit der Veränderung erreicht werden sollen. Daher ist es sehr sinnvoll, die Mitarbeiter bereits sehr frühzeitig über die geplanten Veränderungsschritte in detail zu informieren. Dies schafft Einsicht und Transparenz sowie eine Nachvollziehbarkeit der Veränderungsschritte. Weiterhin kann so der einzelne Mitarbeiter seine eigene Veränderungsarbeit in den Gesamtprozess einordnen. Damit steigt in ihm das Bewusstsein für seine eigene Verantwortung für den Gesamtprozess. Darüber hinaus wird so die Bildung von Gerüchten wirksam verhindert.



2. Weg: Teilnahme und Integration der Mitarbeiter

Wenn die Mitarbeiter nicht alle notwendigen Informationen haben, um den Veränderungsprozess für sich zu planen, durchzuführen und zu kontrollieren, wird es zu beträchtlichen Widerständen kommen. Diese Widerstände sind umso größer je weniger ein Mitarbeiter das Gefühl hat, in den Veränderungsprozess maßgeblich integriert zu sein. Wird er hingegen integriert, so ist es wahrscheinlicher, dass er sich sogar proaktiv Veränderungen wünscht anstatt gegen den Prozess zu arbeiten.

3. Weg: Unterstützung und Hilfestellung

Wenn Mitarbeiter von verschiedenen Seiten Hilfe und Unterstützung während des Veränderungsprozesses erfahren, so wird ihnen der Weg zum Ziel wesentlich erleichtert. Dies kann Unterstützung durch die Führungskräfte oder durch eine geeignete Büroorganisation sowie die Bereitstellung effizienter IT-Tools sein. Häufig haben die Mitarbeiter Angst vor den vermuteten Negativeffekten einer Veränderung. Nur allzu leicht vergessen selbst erfahrene Führungskräfte, den Mitarbeiter positiv zu motivieren, indem sie ihnen die positiven Folgen der Veränderung kommunizieren.



4. Weg: Treffen klarer Vereinbarungen

Es ist unabdingbar, dass während des Veränderungsprozesses klare Verinbarungen mit den Mitarbeitern getroffen werden. Dabei muss es vollkommen klar und transparent sein, welche Folgen die Nichteinhaltung der Vereinbarungen hat. Bei der Formulierung von Vereinbarungen sollte stets darauf geachtet werden, dass diese für den Mitarbeiter attraktiv sind. Sollte dennoch ein Mitarbeiter immensen Widerstand dem Veränderungsprozess gegenüber zeigen, so kann man auch daran denken, ihn durch ein attraktives Abfindungsangebot oder einer Vorruhestandsregelung aus dem Unternehmen zu entlassen. Dies ist allerdings nur in wirklich hartnäckigen Fällen des offenen oder verdeckten Widerstands in Form von Mobbing, "Aufwiegelung" bzw. bei solchen Mitarbeitern, die ein Vetorecht besitzen (Management), sinnvoll.

5. Weg: Kooperation

In den meisten Fällen ist es sinnvoll, besonders vehemente Kritiker "ins Boot zu holen". Bisweilen werden sie zu den kräftigsten Ruderen, wenn man sie überzeugen kann, und sie einen persönlichen Nutzen in der Veränderung erkennen. Die Kooperation mit den Kritikern kann beispielsweise in der Weise erfolgen, dass man einem solchen kritischen Mitarbeiter Verantwortung für einen bestimmten Teilschritt überträgt. In diesem Fall ist allerdings eine eher enge Führung bzw. ein kontinuierliches Controlling (ohne zu gängeln!!) empfohlen. Besonders effektiv ist dieses Verfahren, wenn sich ganze Abteilungen dem Veränderungsprozess widersetzen: Man überträgt der entsprechenden Führungskraft Verantwortung für einen bestimmten Veränderungsschritt.

6. Weg: Das letzte Mittel: Zwang

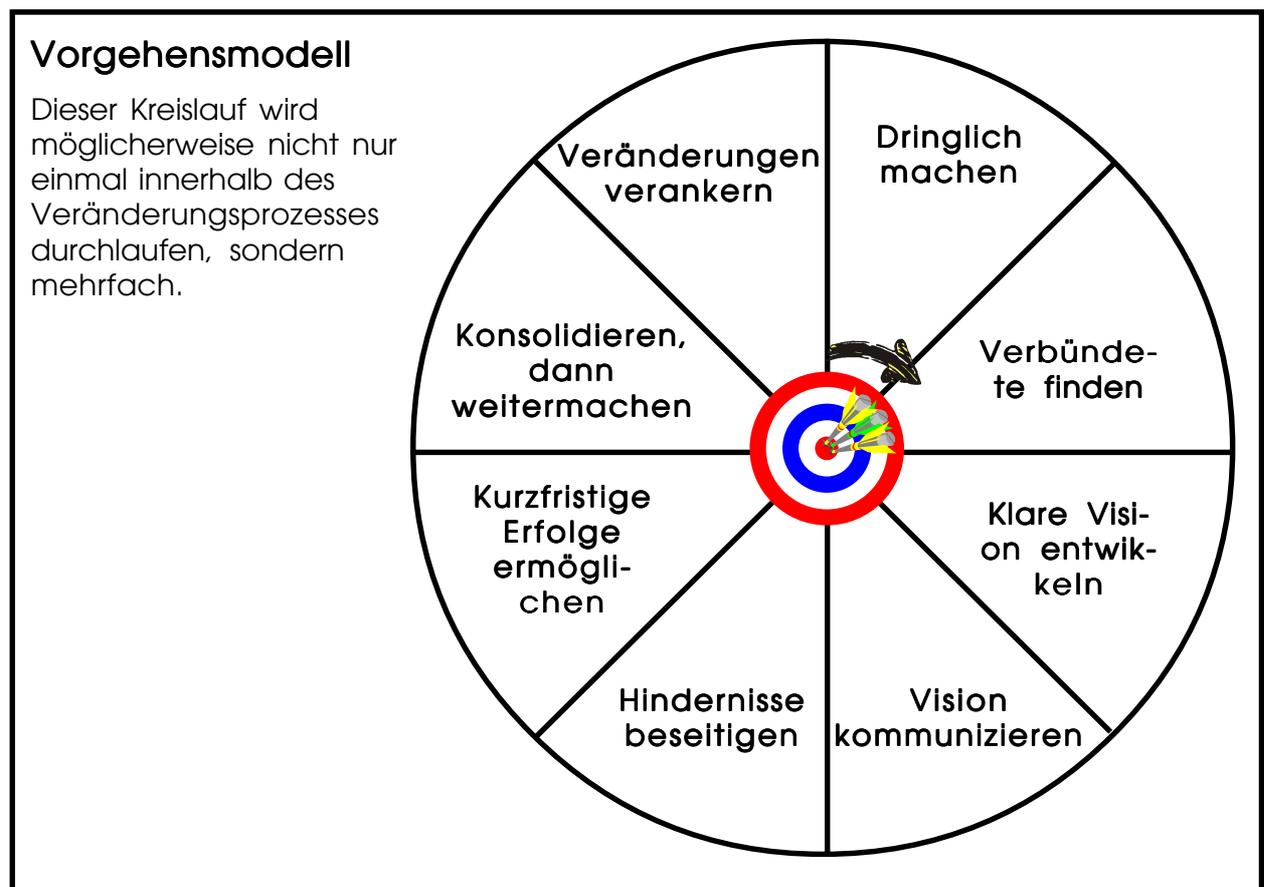
Wichtig: Normalerweise sollte ein Veränderungsprozess ohne Zwang vonstatten gehen. Zwang sollte stets als letztes Mittel angesehen werden.

Wenn es allerdings um rasche Entscheidungen geht oder wenn Schaden vom Unternehmen abgewendet

werden muss, dann kann eine Führungskraft auch dieses letzte Mittel anwenden. Der Manager sollte unbedingt vorher alle anderen Verhaltens- und Motivationsmöglichkeiten ausgeschöpft haben, ohne dass er damit nachhaltigen Erfolg hatte. **Dann, und nur dann**, kann er einen Mitarbeiter zu bestimmten Veränderungsschritten zwingen. Dabei zeigt er deutlich die negativen Konsequenzen wie Entlassungen, Beförderungsstopp oder Versetzung in einen anderen Bereich auf, sollte seinen Anweisungen nicht Folge geleistet werden (drohen). Wohlwissend, dass dies nicht gerade die überzeugendste und nachhaltigste Form von Motivation ist, bleibt in einigen wahrlich seltenen Fällen einer Führungskraft keine andere Wahl - bei allem Bemühen um Motivation, Kooperation und mitarbeiterorientiertem Führen.



5.3 Phasenmodell



Konsequenzen

Viele Menschen haben Ängste vor Veränderungen. Dies resultiert aus der Erfahrung, dass Veränderung zum einen etwas mit "Aufgeben einer vertrauten Umgebung" und zum anderen mit "Unsicherheit und Ungewissheit des angestrebten Status" zu tun hat. Diese Unsicherheiten und Ungewissheiten resultieren aus dem Gefühl, Vertrautes aufgeben zu müssen um sich weniger Vertrautem zuzuwenden. Für den Veränderungsmanager ist es eine vordringliche Aufgabe, Vertrauen bei den Mitarbeitern zu schaffen; Vertrauen, dass die angestrebten Zielzustände des Veränderungsprozesses eine Optimierung darstellen und für jeden Einzelnen wertvoll sind. Jedem Mitarbeiter muss es klar werden, dass sich die persönlichen Investitionen und Anstrengungen im Endeffekt tatsächlich lohnen. Nur dann wird der "Return on Investment" deutlich und der Veränderungsprozess zu einem Erfolg.

Veränderungen sind oft mit einer emotionalen Destabilisierung verbunden. Die Ängste der Mitarbeiter vor Veränderungen müssen ernst genommen werden. Zweifel am Erfolg und Wert der Veränderung sollten durch Schaffen von Vertrauen und Sicherheit ausgeräumt werden. Dabei hilft es, wenn klar und deutlich der angestrebte Zielzustand kommuniziert wird. Die Fragen "Was ist attraktiv am Ziel für jeden Betroffenen?" und "Welchen Nutzen hat der Mitarbeiter von der Veränderung?" sind von zentraler Bedeutung und müssen in den Veränderungsmeetings kontinuierlich beantwortet werden.

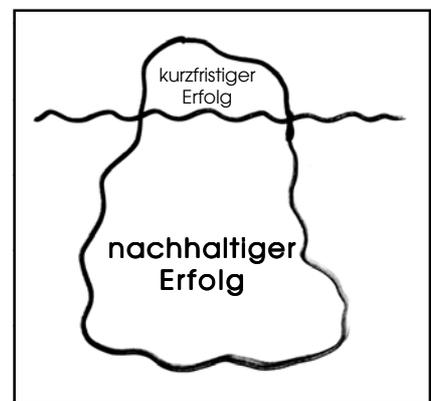
Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie am Veränderungsprozess aktiv beteiligt sind, wird es "ihr" Veränderungsprozess. Dadurch wird der Veränderungsprozess von jedem Beteiligten mitgetragen und am Ende des Prozesses kann jeder "seinen" Erfolg feiern. Desweiteren ist es von erheblichem Einfluss auf den Erfolg der Veränderungsarbeit, wenn Führungskräfte unabhängig von der Hierarchiestufe die Werte "Zuverlässigkeit", "Vertrauen", "Offenheit", Ehrlichkeit" und "Respekt" vorleben. Dadurch steigt bei den Mitarbeitern das Vertrauen in den Prozess und sie fühlen sich sicher.

Der Veränderungsprozess kann nur dann erfolgreich zu Ende geführt werden, wenn er mit den Komponenten unterhalb der Wasserlinie konsistent ist!



**Vertrauen,
Stabilität,
Attraktivität
und
Sicherheit
schaffen**

Walk the talk



6 Veränderungsmeetings



Ein wirksames Mittel, den Informationsfluss aufrecht zu erhalten, den Veränderungsprozess transparent zu machen, Probleme zu bereden, die Stop-Doings zu bestimmen und die Mitarbeiter zu motivieren, sind sog. Veränderungsmeetings.

In diesen Meetings, die regelmäßig in festen Zeitintervallen stattfinden sollen (mindestens einmal pro Quartal), informieren sich Führungskräfte und Mitarbeiter gegenseitig über den aktuellen Status Quo des Prozesses und reflektieren weitere Möglichkeiten, den Veränderungsprozess zu optimieren. Dabei müssen solche Meetings nicht auf eine Abteilung bzw. einen Arbeitsbereich beschränkt sein. Es ist durchaus sinnvoll, auch Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Arbeitsbereiche zu treffen, um einen horizontalen Informationsfluss zu ermöglichen und sich gegenseitig zu motivieren.

Die Veränderungsmeetings sind sozusagen der "Brennstoff für den Veränderungsmotor".

Wichtig ist, dass vor allem das Top-Management eines Unternehmens es mit diesen Meetings absolut ernst meint, sie als äußerst wichtiges Instrument des Veränderungsprozesses ansieht und Führungskräfte sowie Mitarbeiter des Unternehmens ständig an die große Bedeutung der Veränderungsmeetings erinnert.

In Veränderungsmeetings geht es im Einzelnen um:

- Vorstellung von bisher erfolgreich erreichten Lösungen
- Informationsfluss wird aufrecht erhalten
- Inhaltsreiche Meetings: Vermeidung von inhaltsfreien Diskussionen, die nichts bringen; sinnlose Diskussionen vermeiden
- Erreichten Erfolg bemerken, kommunizieren und feiern: **Success breeds success**
- Motivation zum Mitmachen:
 - Förderung der Eigeninitiative
 - Sichtbar machen von Handeln
 - Vertrauen schaffen durch respektvolle, offene und freundliche Kommunikation
 - konstruktives Feedback geben und annehmen
 - Identifikation mit der Unternehmensvision
- Teamentwicklung
- Konkrete Benennung von sog. "Stop Doings" und schriftliche Fixierung in einer **Stop Doing List**



Veränderungsmeeting

6-2



Ein Veränderungsmeeting kann wie folgt ablaufen:

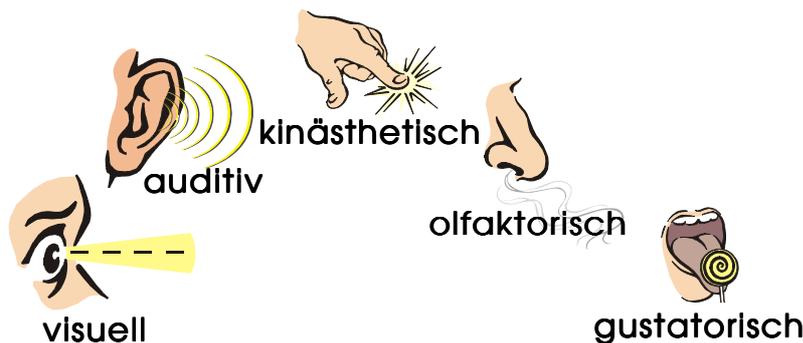
<p>Einstieg, Begrüßung ca. 3-5 Minuten Für gutes Klima sorgen! Agenda vorstellen</p>		<p>Schaffung eines offenen und kooperativen Klimas. Über Tagesordnung informieren.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>Jammer-Minuten 5 Minuten Jeder darf jammern</p>		<p>Hier darf jeder Dampf ablassen und jammern. Keine Endlos-Diskussion!!</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>Bereits erreichte Erfolge Loben, Danken, Freuen positive Sprache</p>		<p>Schaffung eines offenen und kooperativen Klimas. Über Tagesordnung informieren.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>Aktueller Stand Informieren Kurzpräsentationen (max. 5 Min./Präsentation)</p>		<p>Status Quo. Was wurde bisher erreicht, gemacht, erkannt? Was fehlt noch?</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>Stop Doing Informieren, Fragen, Notieren "Was nicht mehr machen?" (Vortrag, Präsentation, Gespräch)</p>		<p>Bestimmung der Stop Doings und notieren in der Stop Doing List.</p>	<div data-bbox="1023 1344 1182 1534"></div> <p>uneffektiv...nicht wichtig...passt nicht zur Vision oder zum Leitbild... später machen...</p>

7 Grundlagen der Kommunikation



7.1 Die 5 Sinne

Unsere 5 Sinne verbinden uns gleichsam mit der Welt. Über die Sinne bekommen wir all die Informationen, aus denen wir uns ein "Bild" machen.



Sämtliche Informationen bekommen wir also ausschließlich über unsere 5 Sinne.

Nehmen wir uns mal ein Beispiel an einem Kleinkind. Sie lernen unglaubliche Mengen, indem sie tatsächlich alle 5 Sinne bei der Aufnahme der Informationen nutzen.

Typisch:

Jenny ist eineinhalb Jahre alt. Sie verfolgt alles, aber auch wirklich alles, was ich mache, mit ihren großen Augen. jedes noch so kleine Geräusch führt dazu, dass sie ihren Kopf rundreht. Und wenn sie auf dem Boden herumkrabbelt, fasst sie alles an. Ja manchmal hab ich sie schon dabei ertappt, wie sie an einem Stuhlbein geschnuppert hat, nachdem sie daran herumgeknabbert hat.



Das nenne ich **multisensorische Informationsaufnahme**.

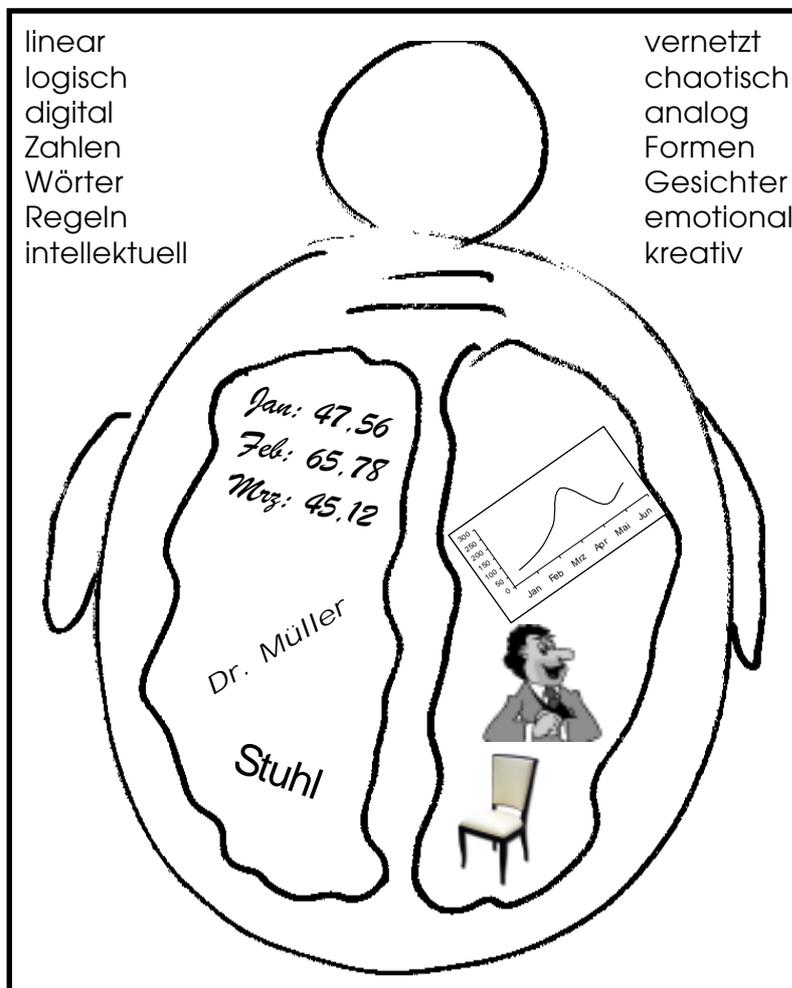
Dabei entsteht im Gehirn ein Sinnespaket, das all die aufgenommenen Informationen zusammenfasst. Erst später, wenn ein Kind sprechen lernt, wird Jenny dieses Sinnespaket benennen. Sie weiß dann, dass man dieses Sinnespaket "Stuhl" nennt.

Dabei werden die **analoge Informationen** des Sinnespakets in einem anderen Teil des Gehirns gespeichert wie die **digitale Information** des Wortes "Stuhl".



7.2 Hemisphären-Modell

Unser Gehirn wird bei diesem Modell in zwei Hälften aufgeteilt, die rechte und die linke Hemisphäre. Beide Hemisphären haben unterschiedliche Aufgaben:



Unter uns Menschen gibt es solche, bei denen die linke Gehirnhälfte und solche, bei denen die rechte Gehirnhälfte dominant ist. Beide unterscheiden sich zum Teil sehr in ihrer Wahrnehmung.

Der rechts-hemisphärisch Dominante ist meist sehr kreativ und ideenreich. Er versteht sehr gut grafische Umsetzungen, kann sich gut an das Aussehen von Geräten erinnern und versteht Dinge ganzheitlich. Der links-hemisphärisch Dominante kann meist sehr gut logisch denken, kann zeitliche Abfolgen gut verstehen und ist bestens in der Lage, auch komplexe mathematische Zusammenhänge zu erfassen. Nun gibt es niemanden, der hundertprozentig links- oder rechts-hemisphärisch ist. Es liegt immer eine Mischform vor, bei der allerdings eine der beiden Gehirnhälften dominiert. Diese Dominanz ist häufig sogar von dem Kontext und der Situation abhängig, in der sich ein Mensch gerade befindet. So kann man beobachten, dass Menschen in entspannter Atmosphäre wie etwa im Urlaub sehr kreativ sind, während der selbe Mensch in seiner Arbeitsumgebung streng logisch organisiert ist.



Interessant ist darüber hinaus, dass die linke Gehirnhälfte etwa 7 Informationen pro Sekunde verarbeiten kann, die rechte Hemisphäre hingegen ca. 10.000 Informationen pro Sekunde.

7.3 Bedeutung für's Change Management

Für das Change Management, in dem die Kommunikation zwischen Menschen der Schlüssel zum Erfolg ist, ist es wichtig - besonders in Präsentationen, Gesprächen und Meetings - beiden Gehirnhälften "Futter" anzubieten.

Für die linke Gehirnhälfte:

- Zahlenmaterial
- Namen
- chronologische Darstellungen
- Auflistungen (1., 2., 3. usw.)
- Regeln
- Fakten (hard facts, Umsatz, Deckungsbeitrag, Produktfeatures)

Für die rechte Gehirnhälfte:

- Emotionen und Werte
- Analogien ("Das ist so wie ...")
- Metaphern



Weiterhin sollte das, was Sie sagen, möglichst "Sinnvoll" sein, also möglichst viele Sinne ansprechen. Durch einen abwechslungsreichen Mix werden automatisch möglichst viele Sinne angesprochen.

Für den visuellen Sinn eignen sich besonders gut:

- viele visuell vorstellbare Details
- Formulierungen: "Das sieht gut aus", "Von meinem Blickpunkt aus...", "Aus meinem Blickwinkel..."

Für den auditiven Sinn eignen sich besonders gut:

- das gesprochene Wort mit adäquater Intonation
- Formulierungen: "Das hört sich gut an", "Das klingt sympathisch"

Für den kinästhetischen Sinn sind gut geeignet:

- "handfeste" Informationen (z.B. klare Regeln)
- Formulierungen: "Mein Standpunkt ist...", "Gehen wir mal zum nächsten Punkt über ...", "Um das zu begreifen, ...", "Wir müssen erst noch miteinander warm werden"

Für den olfaktorischen Sinn eignen sich besonders gut:

- Analogien: "Das riecht so wie ..."
- Formulierungen wie "Das stinkt mir ...", "Das ist anrührend...", "Die Neuen müssen sich erst mal beschnuppern"

Für den gustatorischen Sinn eignen sich besonders gut:

- Formulierungen: "Das schmeckt mir nicht", "Da bleibt ein fader Nachgeschmack", "Das ist bitter"

Der olfaktorische und der gustatorische Sinn sind am schwierigsten zu bedienen. Aber mit etwas Mut zur Kreativität wird Ihnen sicher etwas Ungewöhnliches einfallen.

Überraschenderweise kommen unten aus dem Trichter nicht die selben Daten und Informationen heraus, die man oben hineinschüttet.

Was unten aus dem Trichter herauskommt, halten wir für die unumstößliche Wahrheit. Wir nehmen es für wahr. Es ist unsere Wahr-Nehmung.

Diese Wahrnehmung ist immer eine Interpretation dessen, was man oben in den Trichter hineinschüttet.



Beispiel 1: Kneipe

Wir sitzen gemeinsam mit Freunden in einer Kneipe. Ein uns völlig unbekannter Mensch betritt den Raum. Einer unserer Freunde findet diesen Menschen, den er noch niemals zuvor gesehen hat, auf den ersten Blick unsympathisch, während einer anderer Bekannter den selben Unbekannten sehr sympathisch findet.

Beide sehen die selben Daten und doch deuten sie sie ganz unterschiedlich.

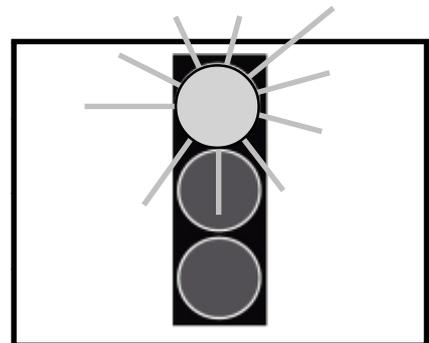


Christiane Binder, S. TRIP 2/1996, S. 11

Beispiel 2: Die rote Ampel

Sie haben es sicher auch schon am eigenen Leib festgestellt. Sie müssen zu einem wichtigen Termin und sind spät dran. Also geben Sie ein bisschen mehr Gas als sonst. Aber "man" spielt Ihnen übel mit. Alle Ampeln auf Ihrem Weg sind rot. Und die sind natürlich nur dann rot, wenn Sie es eilig haben. Oder?

Ganz sicher schalten die Ampeln immer im gleichen Intervall. Wenn Sie es nicht eilig haben, fällt es Ihnen nur nicht so dramatisch auf. Ihre Sinne sind geschärft, wenn Sie unter Zeitstress stehen. Sie sind geschärft auf die Wahrnehmung der roten Ampeln!



Ja, so sind wir! Es ist geradezu eine unserer bedeutendsten Stärken, dass wir interpretieren können.

Kommen wir zurück zu unserem Trichter-Modell der Wahrnehmung.

Welcher Mechanismus macht nun aus der objektiven Realität die subjektive Realität?

Es ist eine Vielzahl an sog. subjektiven Wahrnehmungsfiltren, die die Informationen verändern: Erfahrungen, die wir im Leben gemacht haben, Grundeinstellungen zu uns und der Welt, Programme, die unser Verhalten steuern (Meta-Programme), Wissen, Erwartungen an bestimmte Situationen, moralische Vorstellungen, Werte und vieles mehr.



Diese vier Bereiche (Aspekte, Momente) der Kommunikation bedeuten:

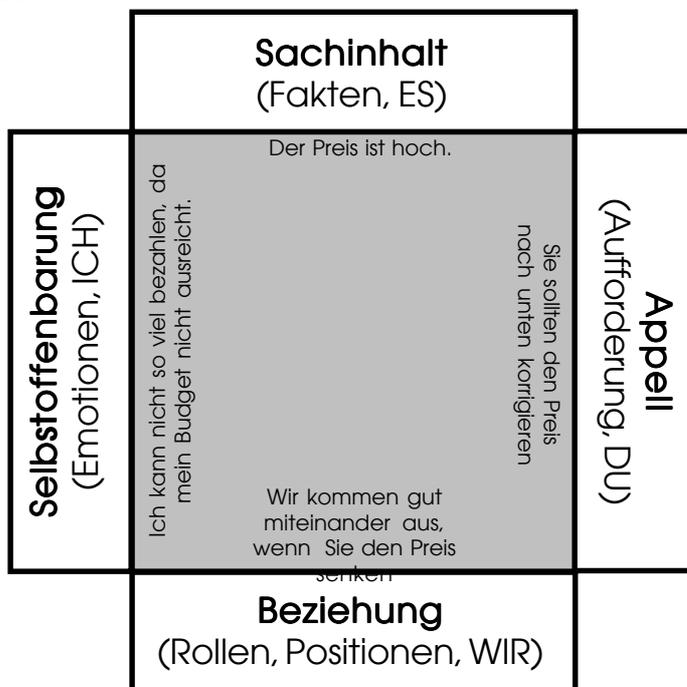
Sachinhalt Das, worüber ich informiere.
(der eigentliche Inhalt der Nachricht)

Selbstoffenbarung Das, was ich von mir kundgebe.
(Absichten, Gefühle...)

Beziehung Das, was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen.

Appell Das, wozu ich dich veranlassen möchte.

Beispiel
Ein Kollege sagt in einem Meeting: "Das ist aber sehr teuer!"





Einseitige Empfangsgewohnheiten

Beispiel: Sie stehen an einer roten Ampel. Es wird grün und der Vordermann fährt nicht los. Sie rufen ihm durch das offene Autofenster zu: „Es ist grün!!“

Sachinhalt: Die Ampel zeigt freie Fahrt.

Selbstoffenbarung: Ich hab's eilig.

Appell: Fahr los!.

Die meisten Menschen werden losfahren, obwohl Sie das nicht wirklich gesagt haben. Es handelt sich also um eine Interpretation auf dem Appell-Ohr. Würde der andere auf dem Sachohr hören, so wäre sein Antwort möglicherweise "Ja, das stimmt, die Ampel ist grün". Allerdings würde er nicht losfahren.

Das Beziehungsohr

Empfänger mit sensiblen Beziehungsoren machen häufig den Fehler, dass sie einer Sachauseinandersetzung ausweichen und das Gespräch auf die Beziehungsebene verlagern. Eine sachliche Kritik wird nicht angenommen, sondern es erfolgt eine Reaktion auf der Beziehungsebene, die z.B. autoritär oder ironisch bis zynisch sein kann. In unserem Beispiel mit der Ampel könnte beispielsweise der Aspekt "Mit Schlafmützen wie Dir möchte ich nichts zu tun haben" interpretiert werden.

Das Selbstoffenbarungsohr

Für den Empfänger ist manchmal schwer zu entscheiden: Hat die Nachricht Selbstoffenbarungs- oder Beziehungscharakter? Das selbe Verhalten kann als Selbstoffenbarung oder als Beziehungssignal aufgefasst werden: Ich möchte allein sein (will mich konzentrieren *oder* ich möchte mir dir nicht zusammen sein)

In unserem Ampel-Beispiel könnte beispielsweise "Ich hab's eilig!" (Selbstoffenbarung) wie auch "Du behinderst den ganzen Verkehr" (Beziehung) interpretiert werden. Das hängt ganz vom aktuellen emotionalen Zustand und von Grundeinstellungen bzw. Glaubenssätzen ab, die der Empfänger gerade hat.

Statt auf Gefühlsausbrüche, Anklagen und Vorwürfe mit der Beziehungsseite zu reagieren, ist es meist besser, die Selbstoffenbarungsbotschaft aufzunehmen, weil dies oft ein ungestörte Kommunikation ermöglicht.

Allerdings sollte das "Beziehungsohr" nicht ganz abgeschaltet werden. Das würde dazu führen, dass man emotional distanziert ist.

Als wichtigstes Instrument zur Erhöhung der Sensibilität um die Selbstoffenbarung des anderen zu hören, ist das **aktive Zuhören**.



Das Appellohr

Wer immer nur das Appell-Ohr benutzt, macht sich bei jedem Satz des anderen Gedanken, was ich denn selbst zu tun habe und was ich tun kann, um dem Wunsch des anderen zu entsprechen. Man ist gewissermaßen auf dem „Appell-Sprung“. Kleinste Signale werden auf ihre Appell-Komponente hin untersucht. Der Empfänger hat keine Antenne für das, was er selbst denkt und fühlt, ist nur für den anderen. Besonders verbreitet bei Menschen, die als dominanten Stressor den „Mach’s allen recht“-Antreiber haben.

Vier Reaktionen auf einen Beziehungsvorschlag

1. Akzeptieren: Wenn der Empfänger die Botschaft als stimmig mit der Beziehung erlebt, die er zum Sender hat, wird er sich zustimmend verhalten. (Merke: Auch eine Weigerung, einer bestimmten Aufforderung nachzukommen, kann eine Zustimmung auf der Beziehungsebene enthalten: *Es ist mir zwar unangenehm, das zu tun, was du von mir willst, aber es ist richtig und stimmt mit unserer Beziehung überein, dass du diese Forderung stellst.*)

2. Durchgehen lassen: Hier stimmt der Empfänger der Beziehungsdefinition nicht zu, aber er wendet auch nichts dagegen ein, bestätigt sie nicht mit dem Satz: Ich sehe das genau so! Man lässt jemanden reden, bleibt aber neutral und geht nicht direkt auf das Anliegen des anderen ein.

3. Metakompletäre Beziehung

A hat die höhere Position, lässt aber zu, dass B über ihn verfügt, ihn lenkt oder ihm hilft. A versucht, eine symmetrische Position anzubieten, die aber von der Struktur her schwierig ist. (z.B. ein Mann, der seine Frau tatsächlich beherrscht, erwartet von ihr, sie solle sich emanzipieren). Das führt zu einer paradoxen Situation. Es gibt Beziehungsmanöver, in dem die Beziehungen schrittweise ausgetestet werden, insbesondere bei neuen Mitarbeitern oder bei Annäherungen an das andere Geschlecht.

Die Selbstoffenbarungszeit der Nachricht



1. Imponiertechniken: z.B. auf dem Kanal der Beläufigkeit (Seht her, wer ich bin, was ich kann, was ich habe!)

2. Fassadentechniken: Negativ empfundene Anteile der eigenen Person sollen verborgen werden: Selbstoffenbarungsangst soll dadurch zurückgedrängt werden. Keine Schwächen, keine Gefühle zeigen! Ich fühle mich angegriffen, aber ich lasse es mir nicht anmerken, nach dem Motto: Bei mir ist alles in Ordnung: „Man“-Sätze, Fragen, Du-Botschaften (um Ich-Aussagen zu vermeiden!)

3. Demonstrative Selbstverkleinerung: Wer sich selbst als hilflos darstellt, tut dies auch, um Gewinn herauszuholen. (Ein appellgemäßes Reagieren - gut gemeinte Hilfe - würde aber den Zustand fortsetzen).

Besser:

1. Authentizität: Geben Sie sich nach außen so, wie Ihnen in Ihrem Inneren wirklich zu mute ist.

2. Empathie: Denken Sie für beide Teile (einfühlsam), handeln Sie so, und stellen Sie sich so dar, dass der Gesprächspartner dies akzeptieren kann.

3. Im Falle von Interessenskollision: Sprechen Sie ein Problem so aus, dass der Gesprächspartner es versteht, und der Partner die eigene Situation mitbedenken kann. Machen Sie ein Angebot (eher Verkleinern des Ich, ohne dass Sie die Selbstoffenbarung zu klein zu machen).

4. Vermeiden Sie verdeckte Appelle in Ihrer Selbstoffenbarung.

5. Direkter Appell: Falls es notwendig ist, muss ein direkter Appell gewagt werden. Die Konsequenzen für alle müssen bedacht werden. Die Offenheit des eigenen Handelns und die Ernsthaftigkeit des Vorgehens müssen deutlich werden:

ICH-Botschaften statt DU-Botschaften.

ICH-Botschaften wirken meist deeskalierend wohingegen DU-Botschaften meist anklagend verstanden werden und somit oft zu einer Eskalation des Problems und zu einem geissen Rechtfertigungsdruck beim Gesprächspartner führen.



Häufig wird der Fehler gemacht, nur auf der Ebene des Verhaltens Veränderungen herbei führen zu wollen. Dabei wird jedoch oft übersehen, dass die Grundeinstellungen das Verhalten eigentlich massiv beeinflussen. Veränderungen im Verhalten können demnach dann gut bewerkstelligt werden, wenn sich Grundeinstellungen hin zu hilfreichen und unterstützenden Glaubenssätzen entwickeln.

Beispiel:

Nehmen wir an, Sie hätten den Glaubenssatz "*Die ganzen Anstrengungen führen doch zu nichts*", dann würden Sie vielleicht viel zu schnell aufgeben und könnten so nie das Ziel eines Veränderungsprozesses erreichen. Eventuell würden Sie sogar versuchen, andere von der Erfolglosigkeit zu überzeugen. Sie würden möglicherweise sogar zum Widersacher des gesamten Prozesses und könnten damit den Prozess in seiner Gesamtheit gefährden.

Glaubenssätze sind individuell und langfristig erworbene und bewahrte Einstellungen, die sich auf Ihre Verhaltensweisen auswirken. Veränderungen dieser Grundüberzeugungen können nicht aufgezwungen werden, sondern es bedarf einer sowohl respektvollen wie auch intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen inneren Welt. Tragfähige Veränderungen entstehen durch Bewusstmachen und Erweiterung des inneren Repertoires sowie Austausch mit anderen über deren Glaubenssätze, um eventuell **einen für mich stimmigen** Glaubenssatz übernehmen zu können. Bedenken Sie, dass es viele Jahre gedauert hat, bis sich eine bestimmte Grundüberzeugung in Ihnen ausgeprägt hat. Verlieren Sie nicht den Mut, wenn eine Veränderung nicht spontan umsetzbar ist, sondern verändern Sie Ihren Glaubenssatz immer wieder bis er passt.



Glaubenssätze	stimmt gar nicht	ein bisschen Wahrheit liegt schon darin	stimmt in vielen Fällen	stimmt genau
Die Veränderung unseres Unternehmens ist wichtig und absolut notwendig!				
Veränderung ist ein schwieriger Prozess.				
Was die da oben sich ausgedacht haben, ist doch völlig unrealistisch.				
Viele haben Angst vor Veränderung.				
Jeder Mensch muss seine Zukunft selbst gestalten!				
Nur wenn wir uns verändern, werden wir überleben!				
Man muss sich der veränderten Welt anpassen!				
Die da oben sollten mal erst mit der Veränderung anfangen, bevor sie uns alles machen lassen!				
Dieses ständige Gerede um Veränderung bringt gar nichts - man muss handeln!				
Fakt ist doch ganz offensichtlich, dass viele Mitarbeiter sich gar nicht verändern wollen!				
Nur der Stärkste hat eine Überlebenschance!				
Dankbarkeit ist für die meisten ein Fremdwort.				
Change Management ist eine schöne Umschreibung für Abbau von Arbeitsplätzen				

Anhang

Anhang "Change Management Action Report"

Change Management Action Report

Name _____ **Unit** _____ **Site/Country** _____ **Date** _____

Title of change activity: _____

Activity is related to:

Vision Best in class Lead in textile solutions Grow beyond

Core values

<input type="checkbox"/> Competitiveness	<input type="checkbox"/> Response to market
<input type="checkbox"/> Profitability	<input type="checkbox"/> Innovation
<input type="checkbox"/> Cost-consciousness	<input type="checkbox"/> New business
<input type="checkbox"/> Business processes	<input type="checkbox"/> Kow how
<input type="checkbox"/> Market leadership	<input type="checkbox"/> Quality, safety, ecology

Leadership values

Teamwork	International focus	Our future
<input type="checkbox"/> Respect	<input type="checkbox"/> Diversity	<input type="checkbox"/> Commitment
<input type="checkbox"/> Communication	<input type="checkbox"/> Development	<input type="checkbox"/> Knowledge/skills development
<input type="checkbox"/> Trust, delegation	<input type="checkbox"/> Language	<input type="checkbox"/> Change management
<input type="checkbox"/> Acknowledgment		
<input type="checkbox"/> Fairness		

Short description of activity:

Responsible: _____

Due date: _____

Anhang

Anhang "Stop Doing List"

Bewertungskriterium:	Punkte: 0	Punkte: 3	Punkte: 6	Punkte
Bezug zur Vision: - Bestleistungen - Führender Anbieter - Neue Arbeitsgebiete	Geringer oder kein Bezug	Indirekter Bezug	Direkter Bezug	
Auswirkungen auf die strategischen Projekte	Keine	Indirekt zu einigen Meilensteinen	Direkt zu einigen Meilensteinen	
Bezug zu den strategischen Zielen	Geringer oder kein Bezug	Indirekter Bezug	Direkter Bezug	
Bezug zu dem Führungsbild	Geringer oder kein Bezug	Indirekter Bezug	Direkter Bezug	
Projektergebnisse sind messbar	Nein/nur schwer	Einige sind messbar	Ergebnisse sind messbar/nachvollziehbar	
Priorität allgemein	Gering	Mittel	Hoch	
Auswirkungen auf die Zielerreichung 2005	Gering	Mittel	Hoch	
Projektbewertung				

Ergebnis <= 21 Punkten:
Projekt/Aktivität einstellen

Ergebnis 22 bis 33 Punkte:
Projekt/Aktivität verzögern
und ggf. später wieder
aufgreifen

Ergebnis > 33 Punkte:
Projekt/Aktivität hat höch-
ste Priorität!

Die 7 goldenen Regeln der Kommunikation

- ➊ Ich fühle mich voll verantwortlich für alles, was mit mir sowie mit und in der Gruppe geschieht.
- ➋ Ich übernehme Verantwortung für alles, was ich sage und für alles, was ich nicht sage.
- ➌ Ich spreche in der „Ich“-Form, weniger von „man“ oder „wir“.
- ➍ Wenn mich etwas stört, sage ich es sofort und äußere eine Bitte oder einen Wunsch, wie ich es gern hätte.
- ➎ Ich fasse mich so kurz wie möglich.
- ➏ Wenn ich etwas nicht verstanden habe, frage ich sofort nach.
- ➐ Vor einem eigenen Beitrag frage ich mich, ob mein Beitrag die Gruppe weiterbringt oder ob ich zeigen will, wieviel ich weiß.