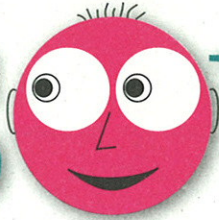


Ressourcen



Unternehmensberatung,
Training und Coaching

Blättla

Nr. 19

Kommunikationstraining
SIMMERL
GmbH

Mai 2012

Damit die Veränderung gelingt ...

Anregungen zur Gestaltung von Change-Prozessen

Sind Sie mit den Ergebnissen Ihrer Change-Prozesse zufrieden?

Wenn ja, dann freuen wir uns mit Ihnen. Denn, leicht provokativ ausgedrückt, heißt es: Kein Mensch mag eine Veränderung, außer ein Baby mit nassen Windeln.


Als Beratungs- und Trainingsinstitut, das seit 1986 bei der Gestaltung und Implementierung von Veränderungen in Unternehmen mitwirkt, erleben wir es immer wieder, dass zweifelsfrei notwendige, also die Notwendige Veränderungen nicht systemisch durchdacht angegangen werden.

So gab und gibt es beispielsweise nach der Einführung von „neuen“ Beratungssystemen wie z.B. bei „Finanz-Checks“ in Banken und Sparkassen immer wieder folgende Situationen:

- > Die Beratungssysteme werden nicht durchgängig gelebt. Die BeraterInnen und auch eine relevante Zahl der Führungskräfte empfinden die Veränderung nicht wirklich als wertvoll für sich und ihre Kunden.
- > Ein Teil der Führungskräfte versucht über Druck die Veränderung durchzusetzen, der Rest macht gute Miene zum „bösen“ Spiel.
- > Zielvorgaben bewirken in großen Teilen nur, dass „getürkt“ wird.
- > Der Prozess wird nach oben hin schön gerechnet.
- > Mit „Zwangscoaching“ (natürlich anders genannt), werden als grauenvoll empfundene Dressurakte versucht. Die BeraterInnen sind heilfroh, wenn sie das als hilfreich gedachte Coaching hinter sich haben.

Wir halten die folgenden 10 Punkte wesentlich für das Gelingen eines derartigen Change-Prozesses:

Change-Prozesse



10 „merk-würdige“ Punkte zur Prozessgestaltung

- ❖ Ein Lernendes System schaffen
- ❖ Attraktive Zielbilder implementieren
- ❖ Wirksame Denkmuster anregen
- ❖ Eine wohlgesonnen-kritische Masse erzeugen
- ❖ Wiederkehrende Messungen nutzen
- ❖ Die Aufmerksamkeit auf Geglücktes lenken
- ❖ Führung als Nützlich erleben lassen
- ❖ Hilfreiches Coaching anbieten
- ❖ Alle Ebenen der Veränderung beeinflussen
- ❖ Ständige Sinn-Kommunikation betreiben

Auf diesen Erkenntnissen und Erfahrungen basierend, empfehlen wir zum Beispiel:

- **Ist-Zustandsmessung**
zu Beginn, zwischendurch und am Ende des Prozesses zur Verdeutlichung der Einstellungen und der Fortschritte mittels Zahlen, Daten und Fakten.
- **Ein Lernklima, das Spaß macht**
und als Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit empfunden wird, denn die beim Lernen erlebten Emotionen werden auf das Thema übertragen.
- Den Prozess als **Lernendes System** gestalten, in das alle Führungskräfte und betroffenen Mitarbeiter frühzeitig und fortlaufend einbezogen werden.

Durch diese maßgebliche Mitgestaltung werden die Veränderungen als „passend“ für die eigene Praxis und Persönlichkeit erlebt.

- Über **Hotlines** und das Erfassen der Themen, die bewegen, gilt es, zusammen mit den hausinternen Projektleitern und Trainern, ständig das Ohr am Puls zu haben und just in time notwendige Veränderungen anzustoßen.
- Bei „Stolpersteinen“ im Kopf hilft **qualifiziertes Coaching**. „Don't teach people what to think. Teach people how to think!“ Eine reine De-Sensibilisierung oder gar Dressurakte, wie sie von manchen Instituten als „Coaching“ betrieben werden, sind meist nicht hilfreich, keinesfalls aber nachhaltig.
- Zur Unterstützung der Nachhaltigkeit werden **als nützlich empfundene Qualitätschecks** in Form von Reflecting-Teams, kollegialer Beratung und Wahrnehmung der Kundenempfindungen durch gezielte Interviews entwickelt und gewollt genutzt.

Die meisten Prozesse scheitern nicht an der analytisch/logisch korrekten Gestaltung, sondern an der Akzeptanz. Und diese wiederum hat viel mit dem Klima zu tun, das während des Prozesses an den Tag gelegt wird. Soviel kurz und knackig zu diesem sehr komplexen Thema.

Wir freuen uns sehr, wenn Sie über wichtige Change-Prozesse in Ihrem Unternehmen mit uns reden, damit diese eine Chance haben, dass Kopf, Herz und Hand in Einklang kommen.

Ihr
Werner Simmerl