

Change Management für Controller

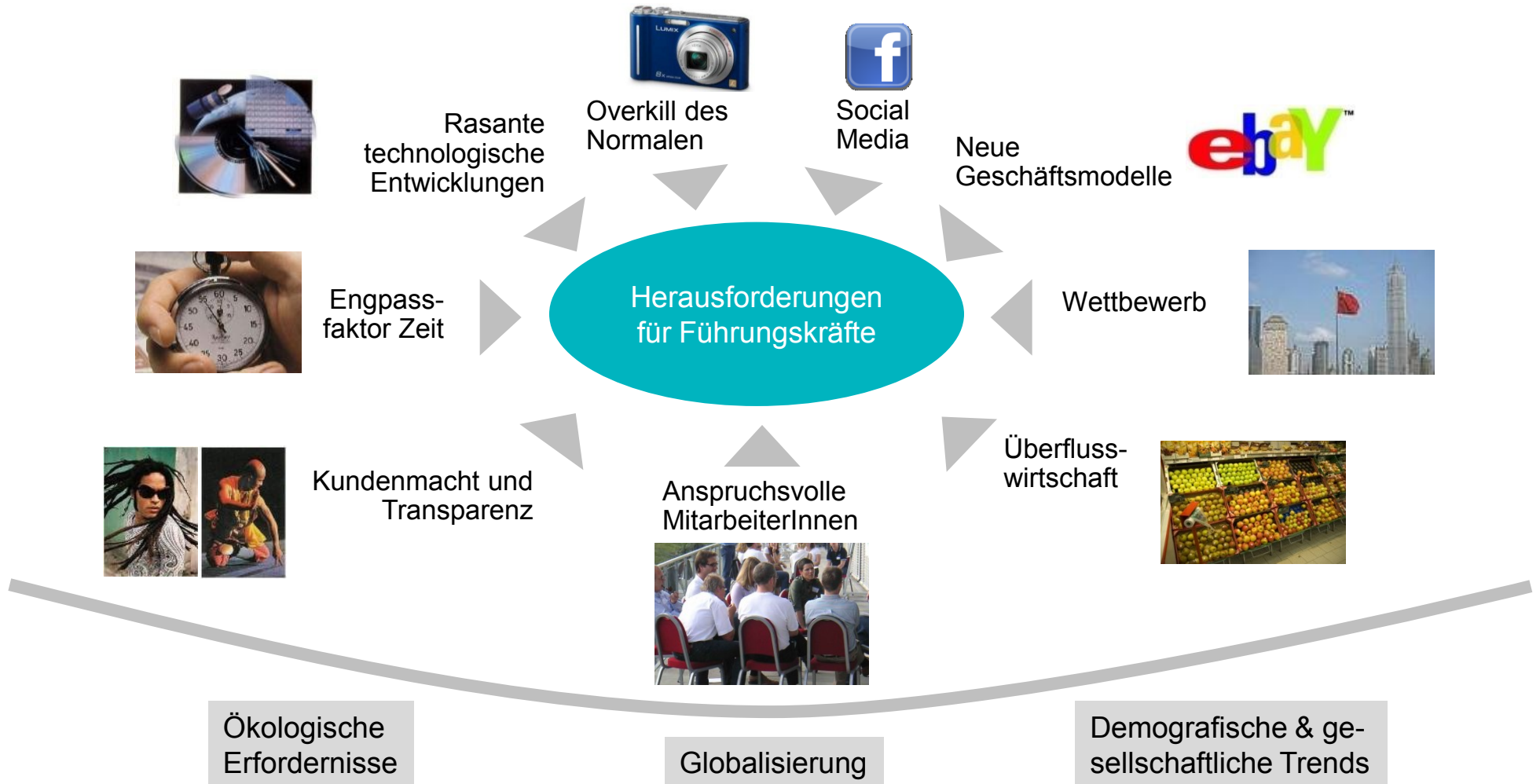




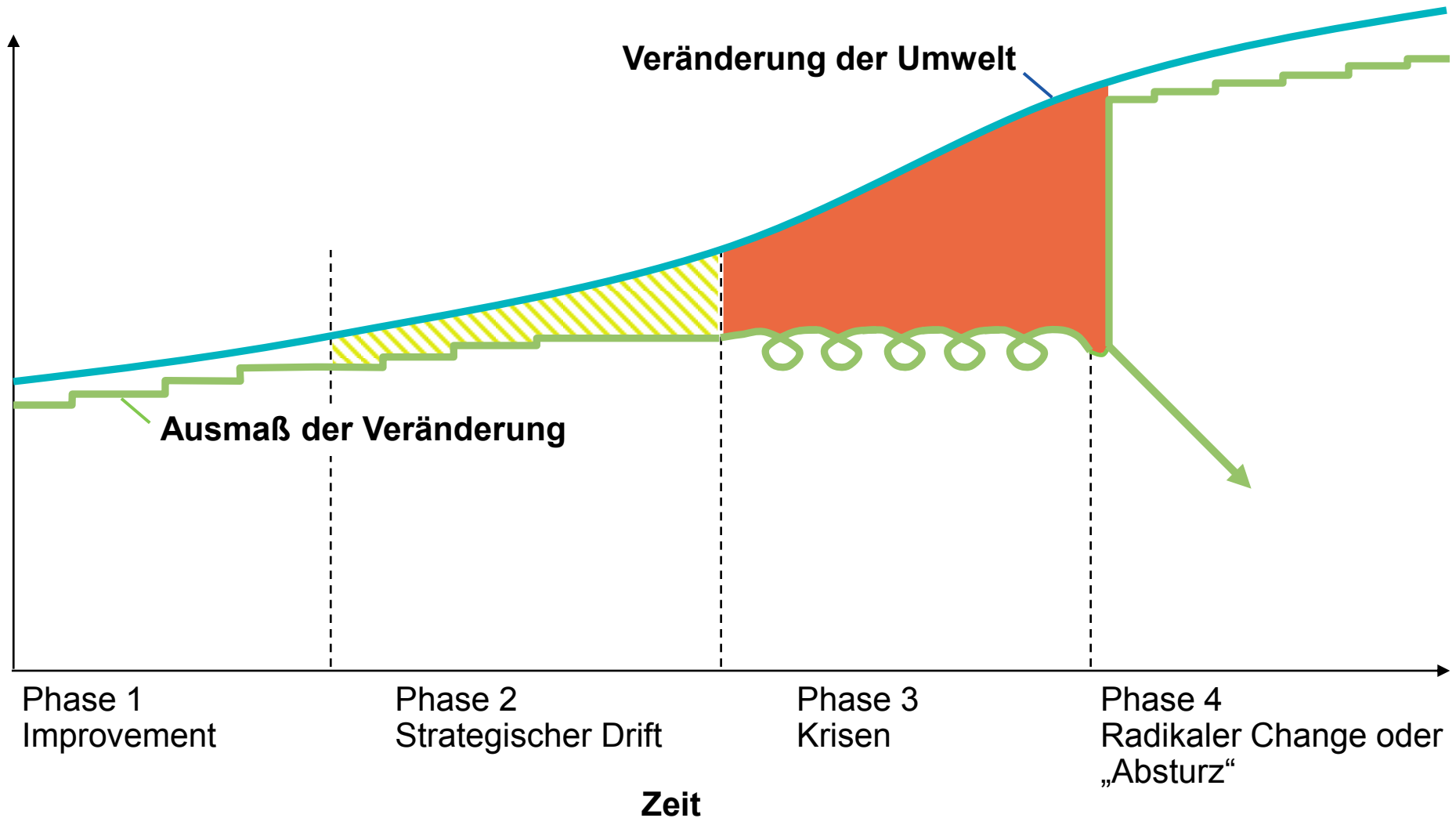
Teil 1

Basismodelle

Wir leben in spannenden Zeiten ...

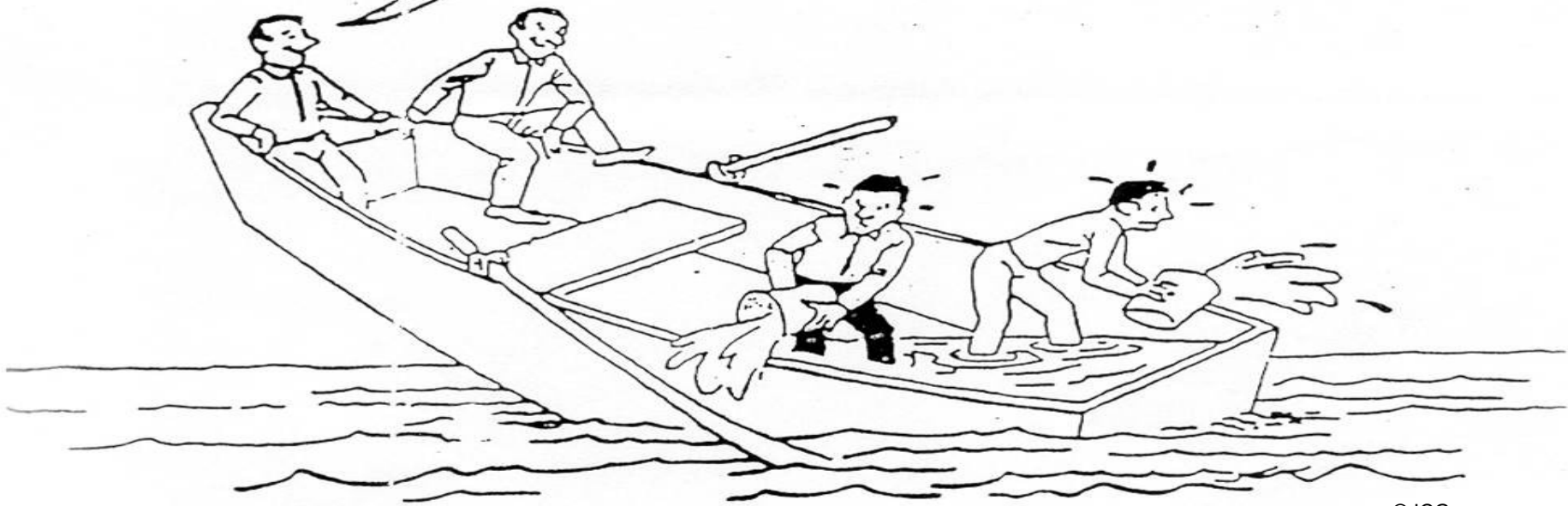


Strategischer Drift





I'm sure glad the hole isn't in our end...



© ICG

Grundhaltung zu Change

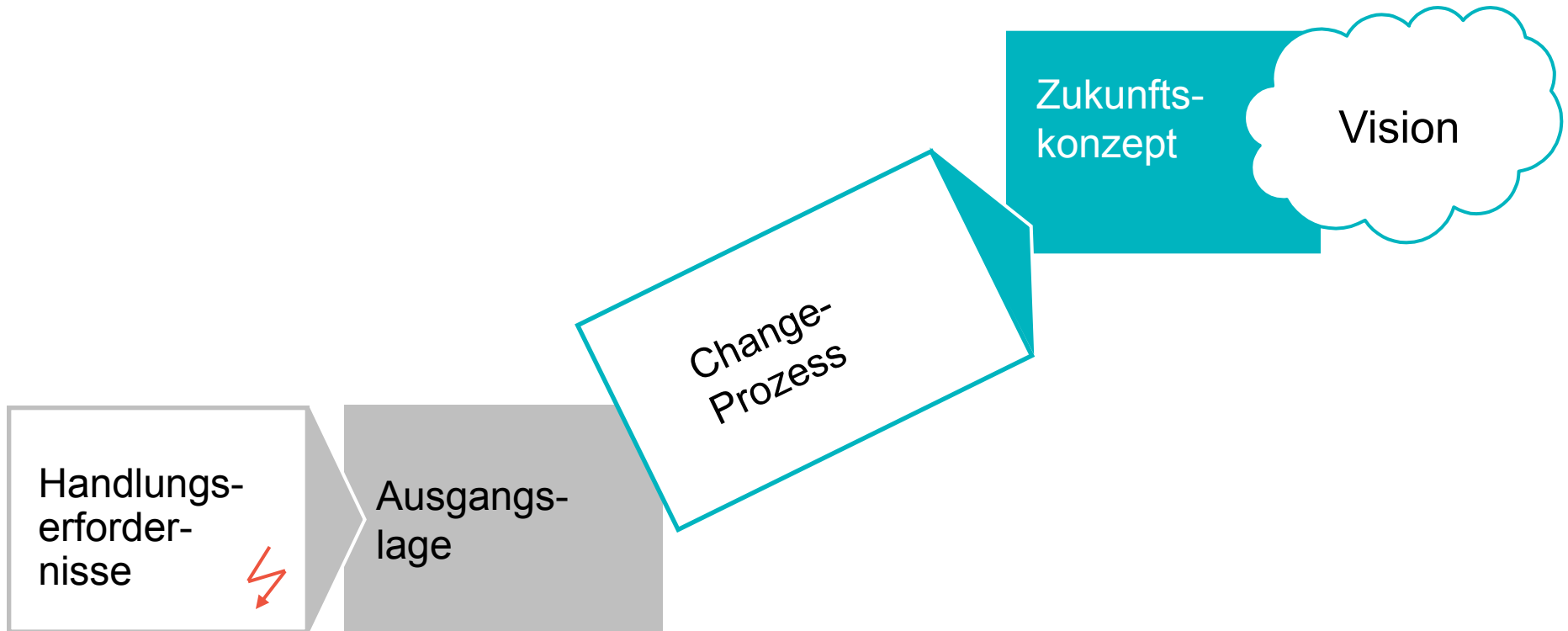
1. Es ist grundvernünftig und verständlich, dass Menschen, die den Auftrag haben das Tagesgeschäft mit hoher Qualität stabil zu halten, Veränderungen gegenüber skeptisch sind!
2. Wo kämen wir hin, wenn sie es nach belieben jeden Tag anders machen würden?

12 Thesen – warum Change scheitern kann



1. Der aktuelle Zustand ist komfortabel
2. Die Unternehmenskultur ist ein Gefängnis
3. Es fehlt an glaubwürdiger Führung
4. Menschen wollen nicht Objekt sein
5. Das Loslassen fällt am schwersten
6. Die Interessen unterscheiden sich
7. Das Neue ergibt keinen Sinn
8. Ich will nicht weh tun
9. Alles ist instabil
10. Festhalten an der eigenen Welt
11. Ängste bestimmen das Verhalten
12. Das Tagesgeschäft dominiert alles

Change-Landkarte



Zonen des Lernens und der Veränderung

Komfortzone: Was ich schon kann und tue

- Sicherheit
- Wohlfühlen
- Gewohnheit

Die Komfortzone wird nur
aus 2 Gründen verlassen:
1. Schmerzvermeidung
2. Lustgewinn

Lernzone: Was ich mit Hilfe anderer tun kann

- Risiko
- Stress
- Angst

Menschen brauchen ca.
9 Monate um Gewohnheiten
und Verhaltensmuster
nachhaltig zu verändern!

Panikzone: Was ich nicht tun kann

- Blockade
- Verzweiflung
- Widerstand
- Aggression

Change Formel



$$C = D \times V \times S$$

Change

der nachhaltig wirkt

Dissatisfaction

von Schlüsselpersonen mit dem bestehenden Zustand

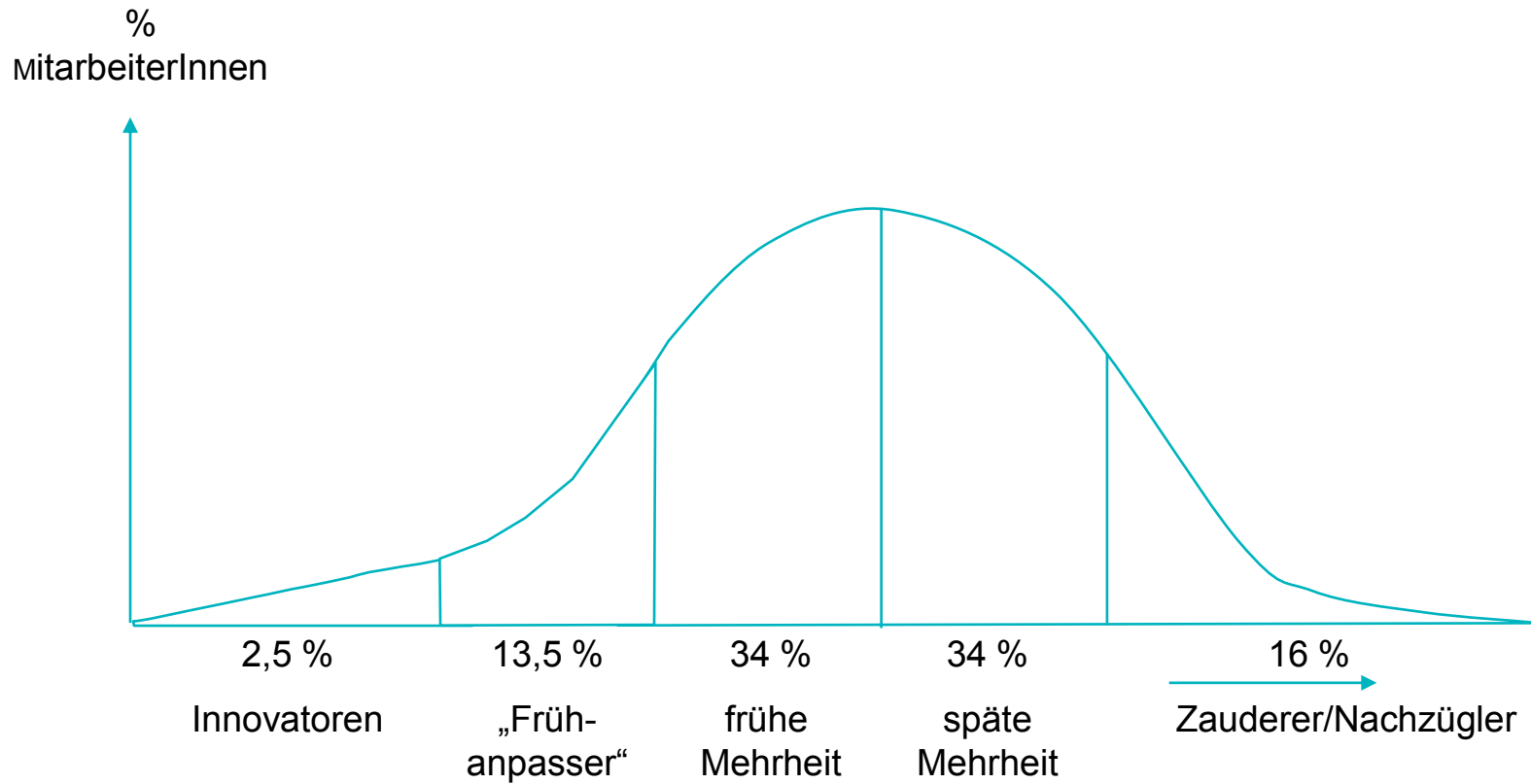
Vision

attraktives Bild der Zukunft

Steps

in die richtige Richtung

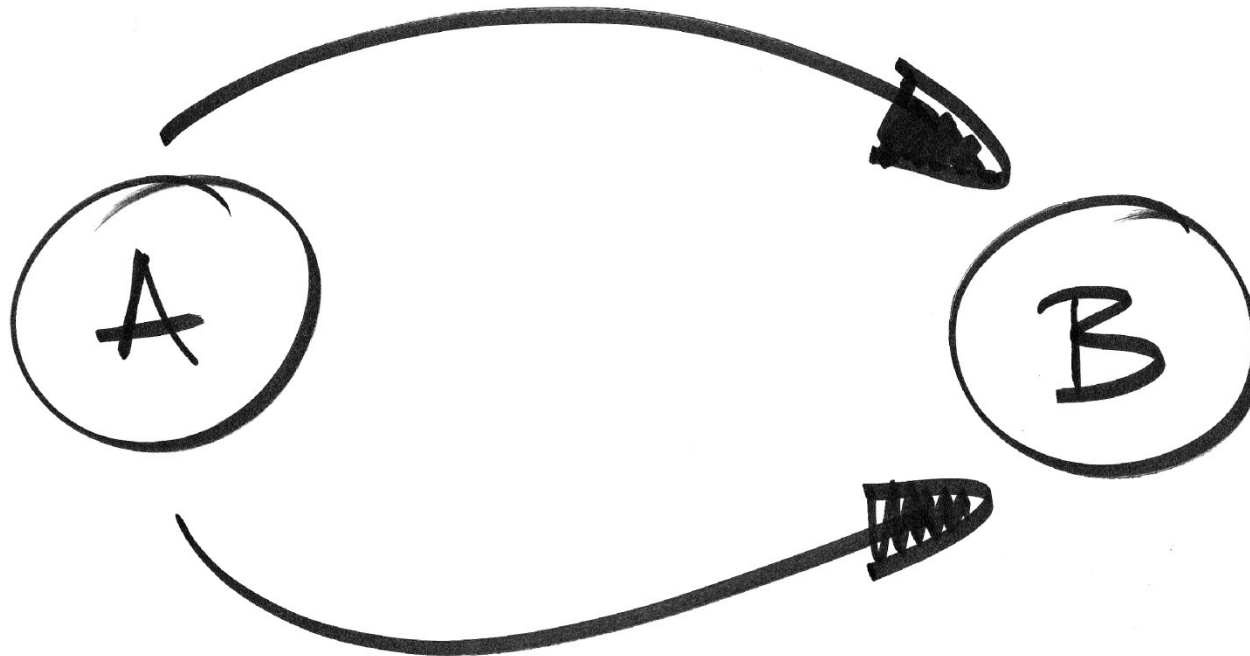
Akzeptanz von Veränderungen





“outside the skin”

Strategien, Prozesse, Systeme



“inside the skin”

Verhalten, Emotionen, Glaubenssätze,



Teil 2

Rollen in Change- Prozessen



- **Funktion**

ist eine erworbene, verliehene oder festgelegte Rahmenbedingung in einem Unternehmen, die an abgesprochene Tätigkeiten gebunden ist. Die Funktion ist allen bekannt und öffentlich (Funktionsbeschreibungen) und über Verträge vereinbart

- **Rolle**

ergibt sich aus einem Zusammenspiel von Zuschreibung von außen und aktiver Übernahme durch die Person. Rolle kann muss aber nicht klar abgesprochen sein. Sie kann von Situation zu Situation verschieden ausgeübt werden.

Funktion - Rolle



Funktion	Tätigkeiten	Rolle
ControllerIn	bewerten, beurteilen, entscheiden, diagnostizieren, analysieren, anleiten, Aufträge erteilen, Anweisungen geben kontrollieren – feststellen der Auftragserfüllung oder Abweichung	AnführerIn, InitiatorIn, ModeratorIn, IdeengeberIn Fachmann/frau, Rebellin, Clown, BeobachterIn, Besserwisser

Rollen des Change Managers



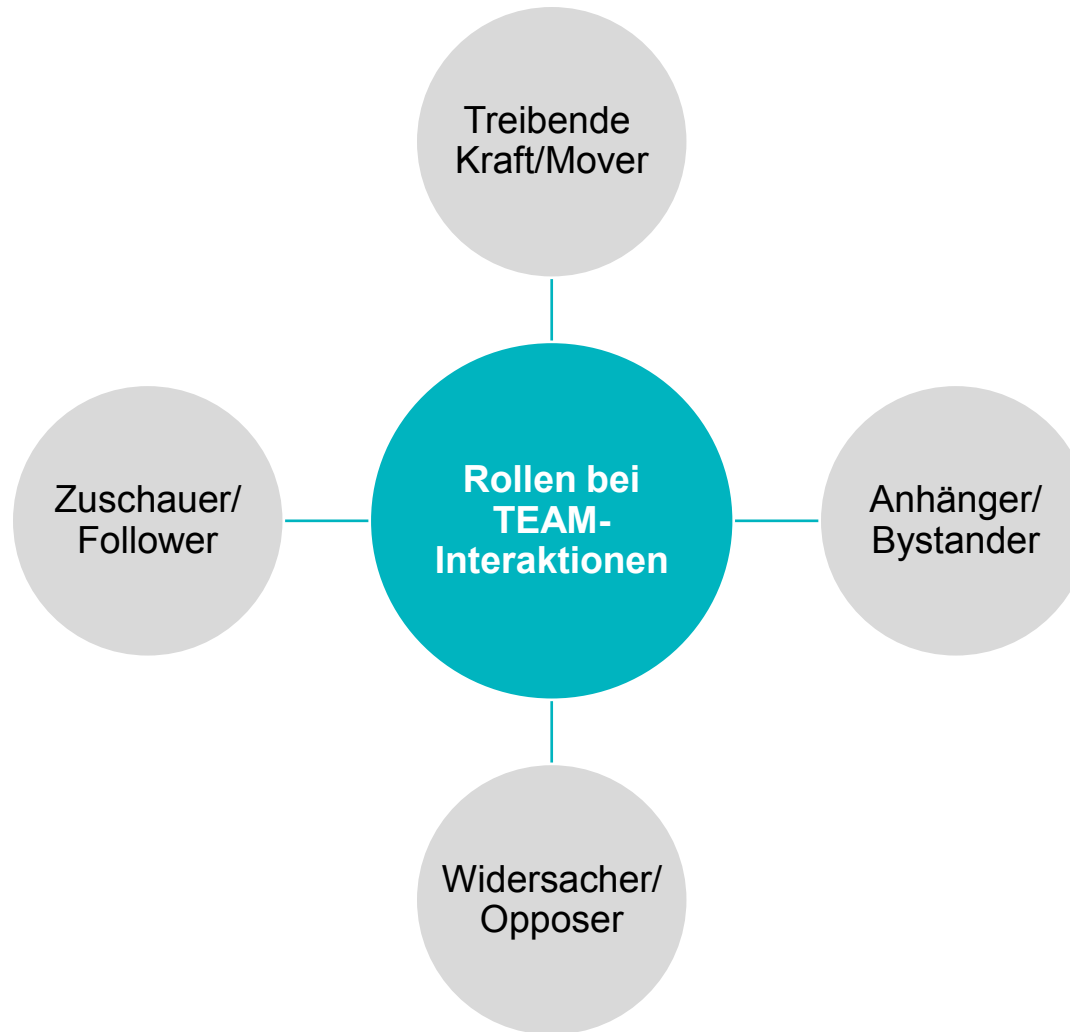
Rollen des/der Change ManagerIn	Basisprozess	Grundfrage
DiagnostikerIn	Diagnose-Prozess	Wovon gehe ich/gehen wir tatsächlich aus?
KonzeptentwicklerIn	SOLL-Entwurfsprozesse	Welche Vorstellung haben wir, wo wir hin wollen?
KonfliktmanagerIn	Psychosoziale Prozesse	Wie wird mit den Menschen an das Neue herangegangen?
ManagerIn der Change Kommunikation	Informations- und Kommunikationsprozesse	Wie setze ich Betroffene am rechten Ort zeitpassend ins Bild?
GestalterIn des Lernens	Lern- und Empowermentprozesse	Wie trage ich/wir Sorge, dass neues Wissen, Können erworben und geübt wird?
Vorbild	Umsetzungs-, Transfer-Prozesse	wie wird das Neue wirklich eingeführt und getan
ManagerIn des Gesamtprozesses	Change Prozess	Wie wird Verantwortung und Überblick über den Fortgang des Veränderungsprozesses wahrgenommen?

Die Bedeutung von Rollen



- Das Herausfinden des für die Erreichung des Changevorhabens adäquaten „Rollenmixes“ benötigt einen gewissen Reifegrad der Leitung und ist daher auch Indiz für die Reife der Führungsfunktion.
- Eine Gruppe funktioniert, wenn die Funktionen geklärt und bestimmte Rollen wirksam sind.
- Je mehr Rollen eine Person zur Verfügung hat, umso höher ist ihr Entscheidungs- und Handlungsspielraum

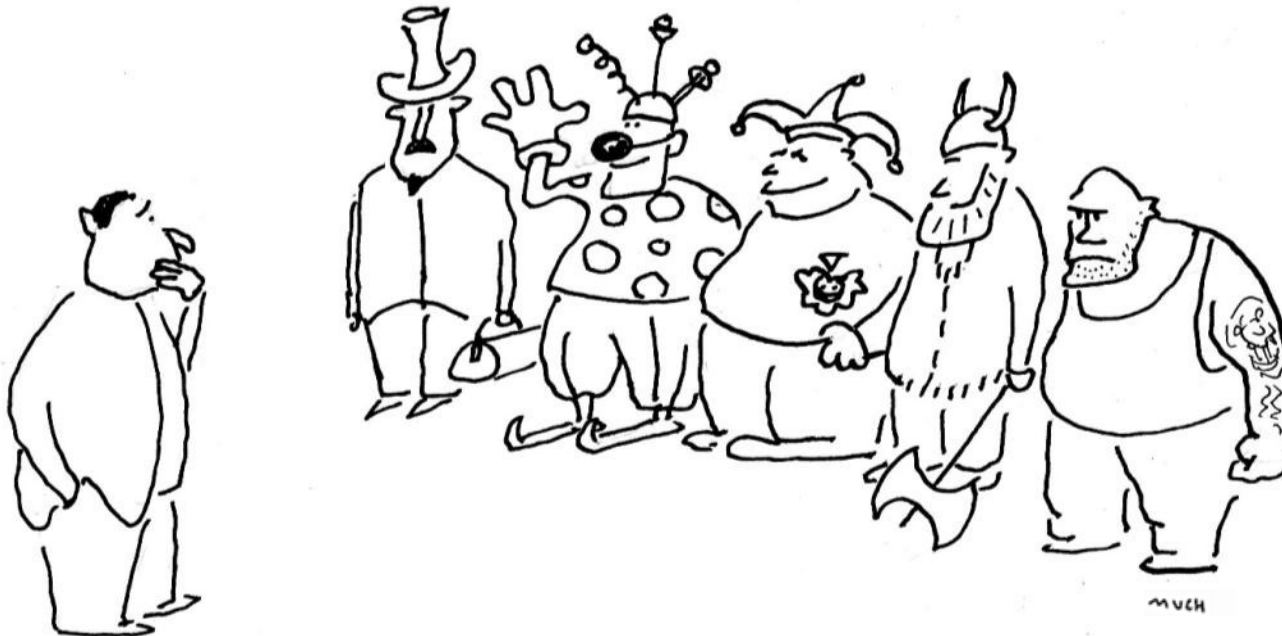
Das 4 Player Modell /1 (nach David Kantor)



„Bunte Change-Teams einsetzen“



- Mover:** kreative und treibende Kraft, gibt die Richtung vor
- Follower:** sorgt für die Vervollständigung der Ideen
- Opposer:** schaut kritisch auf die Qualitätssicherung
- Bystander:** bringt andere Perspektiven ein



© ICG

„Five committed guys can change the world“*



© ICG

* C.O.Scharmer



Teil 3

Kommunikation im Change



Kommunikation im Change

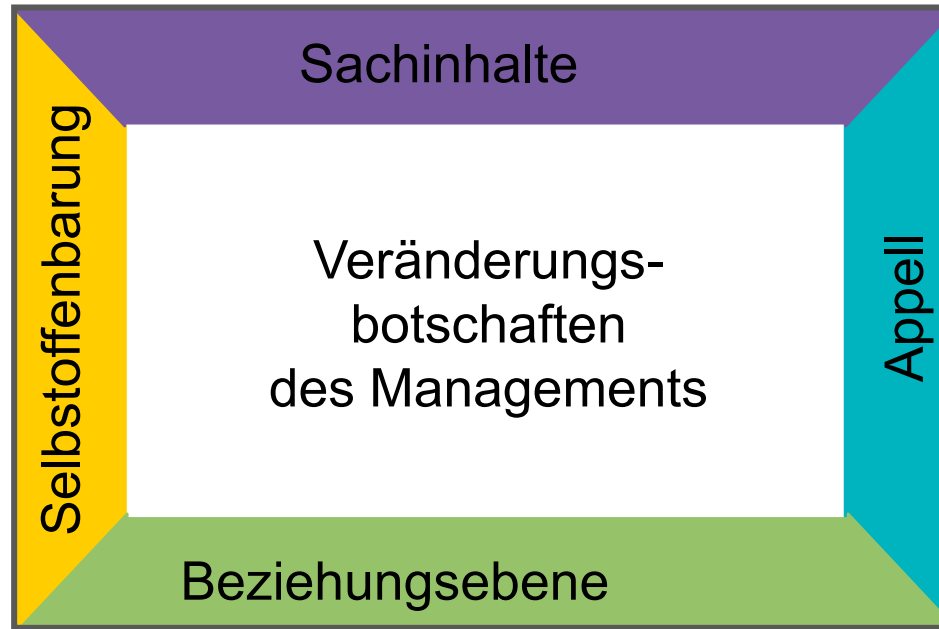
In Veränderungsprozessen, darf man die Kommunikation nicht dem Zufall, der Gerüchteküche oder gar den offiziellen Verlautbarungsorganen überlassen.

Change braucht lebendige Kommunikation, Dialog statt Diskussion, authentische Begegnungen von Menschen, Emotionen und Erlebnisse, das heißt Situationen, in denen sich Menschen wertgeschätzt fühlen und ihre Sehnsucht nach echtem Kontakt erfüllt wird.

Kommunikation in Zeiten der Veränderung



Worum es geht



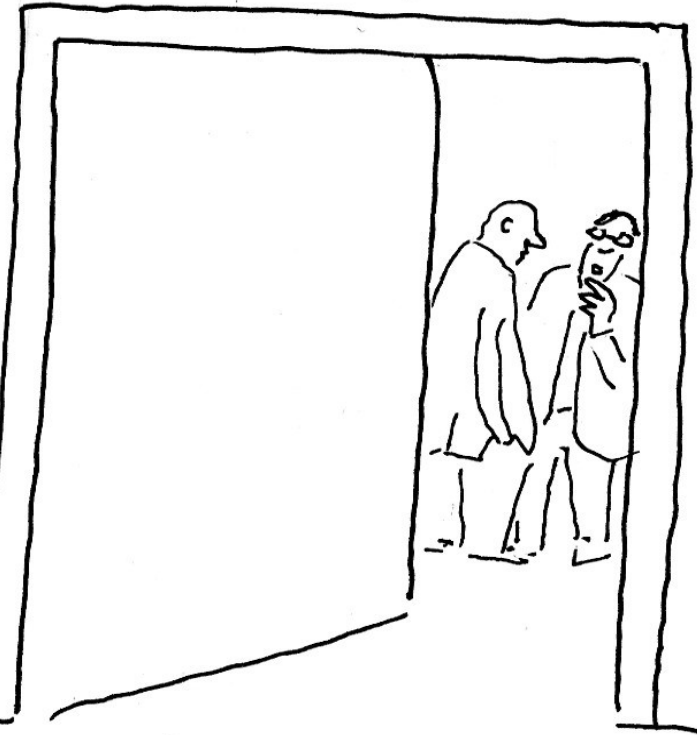
Was meine
MitarbeiterInnen
über mich
erkennen,
vermuten

Was ich bei meinen
MitarbeiterInnen
erreichen möchte

Was ich von meinen
MitarbeiterInnen halte



ICH
GEH JETZT REIN
UND STELLE EMOTIONALE
BETROFFENHEIT HER



MUCH

4 Ebenen der Kommunikation

(nach C. O. Scharmer)



Nett Plaudern 1

- Phrasen und Sprachspiele
- Nett und vorsichtig, „Harmonie Sauce“
- Projektionen, kein zuhören

Debatte/Diskussion 2

- Austausch von Standpunkten, der/die andere ist "Zielscheibe"
- Kaum Fragen
- Der/die andere muss lernen, mein Standpunkt ist entscheidend

Reflektiver Dialog 3

- Erkundung von Standpunkten, Fragen
- Empathisches Zuhören
- Etwas durch die Augen der anderen sehen

Gemeinsame Kreation 4

- Gemeinsam Neues kreieren, Neues kommt zur Welt
- Die Grenzen zwischen mir und anderen verschwimmt
- Die "höchste Möglichkeit" als Quelle

..... **Tiefgang • Qualität • Innovationskraft**



Die Bedingungen für eine Kultur des Dialogs /1



1. Aufmerksamkeit schenken durch echtes Zuhören mit Respekt, Interesse und Neugier
2. Scharfsinnige Fragen stellen und damit limitierendes Denken befreien
3. Die innere Haltung „mein/e KollegIn ist mein Denkpartner und ist gleichwertig“ einnehmen
 - Jede/r erhält die Chance ihre/seine Ideen zu äußern. Jede Idee erhält Aufmerksamkeit
 - Vereinbarungen und Grenzen werden eingehalten
4. Wertschätzung zeigen
 - Die Relation Wertschätzung zu Kritik sollte 5 : 1 sein

Die Bedingungen für eine Kultur des Dialogs /2



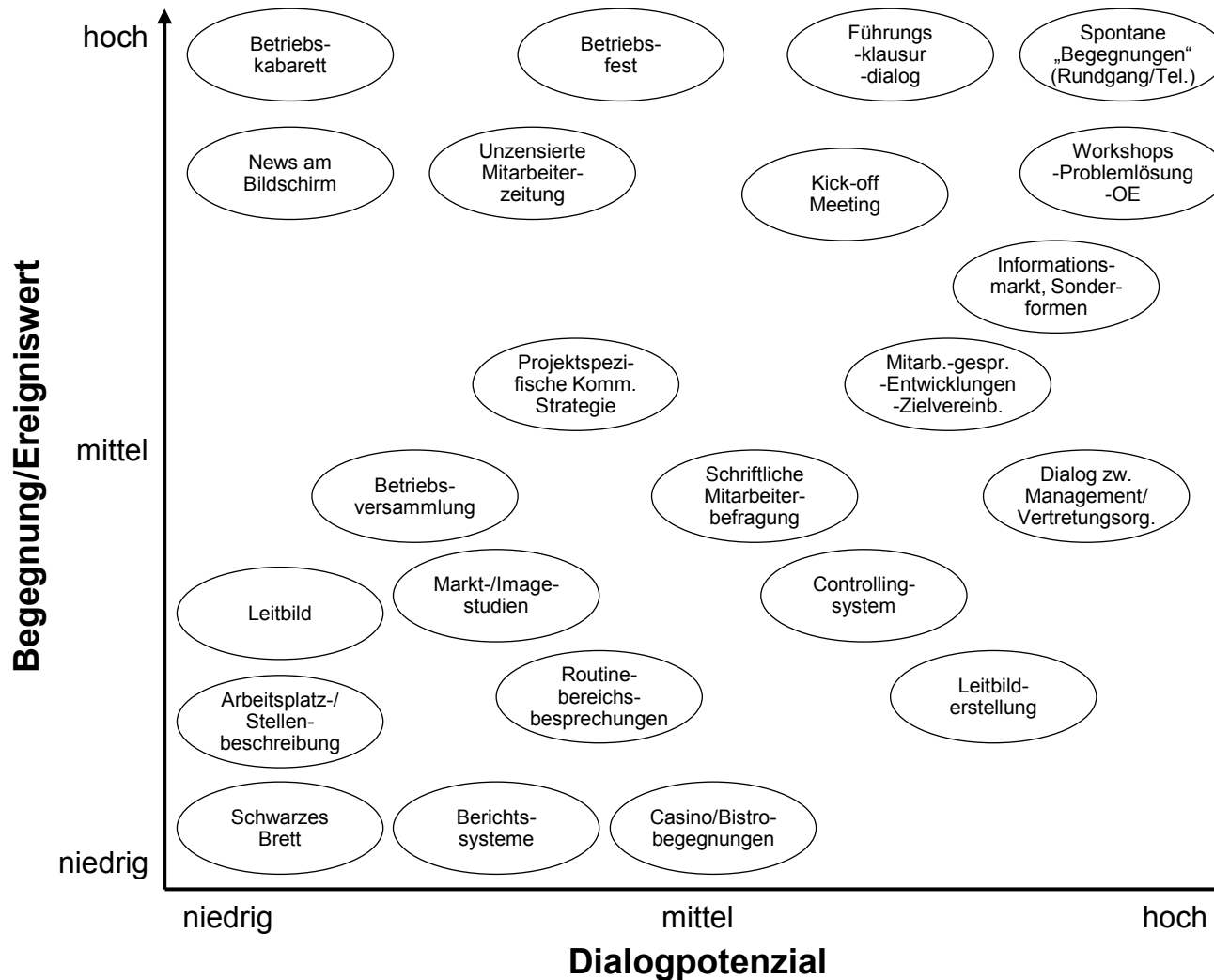
5. Leichtigkeit anbieten, indem man sich Zeit nimmt und sich von Eile und Dringlichkeit befreit
6. Ermutigen, gut zu sein und nicht nur besser!
 - Wettbewerb führt zu Bewertungen ... ich bin besser als ...
 - Eine Denkkumgebung ermöglicht wirklich Gutes zu (er)schaffen
7. Gefühle zulassen, um durch angemessene emotionale Reaktionen das Denken zu befreien
8. Information geben, um ein vollständiges und präzises Bild der Realität zu zeichnen

Die Bedingungen für eine Kultur des Dialogs /3

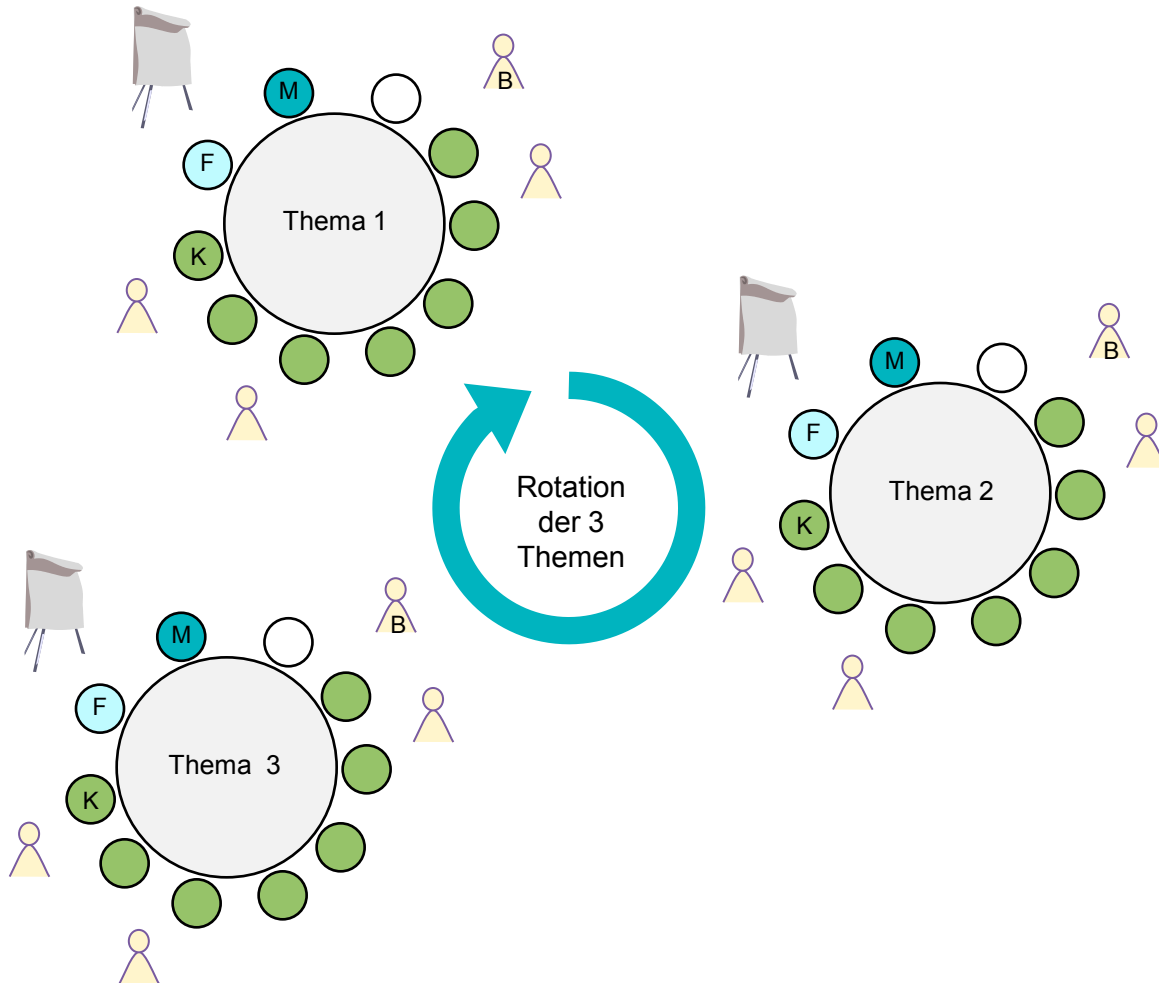


9. Denkkumgebung braucht einen Ort, der den Teilnehmenden vermittelt: „Du bist mir wichtig!“
10. Unterschiedlichkeit anerkennen, denn unsere Unterschiedlichkeit schafft einen Mehrwert
11. Ich spreche NUR für MICH, bringe offen ein was für mich stimmt (produktives Plädieren), fasse mich dabei kurz und übernehme die Verantwortung für meine Meinung
12. Ich muss keine Antwort geben und erwarte keine Antwort
13. Ich bewerte nicht und treffe keine unausgesprochenen Annahmen
14. Ich halte Schweigen aus

Betriebliche Kommunikation: Instrumente und Verfahren im Überblick



Beispiel: Kundenfeedback – Kundenkonferenz



3 Themen/Fragestellungen

3 Zielgruppen-Segmente

Ablauf

- Spielregeln durch Einlader
- 3 x Dialog der Kunden
- Resümee und Feedback durch Einlader/Fragesteller
- Auswertung der Beobachter

Rollen

- Moderator (M)
- Fragesteller (F)
- Kunde (K)
- Beobachter (B)

Gemeinsame Visionen sind kraftvoll, weil sie ...



- den Fokus auf die Energie der Mitarbeiter legen
- die Beziehung der Mitarbeiter zur Organisation und anderen Mitarbeitern verändern
- die Risikofreudigkeit und Experimente verstärken
- der eingeschlagenen Richtung nachhaltig folgen
- von individuellen Visionen von Schlüsselpersonen abgeleitet werden
 - Sehnsüchte von vielen Mitarbeitern
 - Entschlossene Personen, die fähig sind „kreative Spannung“ zu halten
 - Brauchen Zeit und Dialog um zu wachsen
 - Engagement wird durch Überzeugung erreicht

MIR GEHEN
DIE EWIGEN
DASAGER AUF DIE
NERVEN. EUCH
ETWA NICHT?

SOLL ICH JETZT
"JA" SAGEN
ODER NICHT



© ICG