

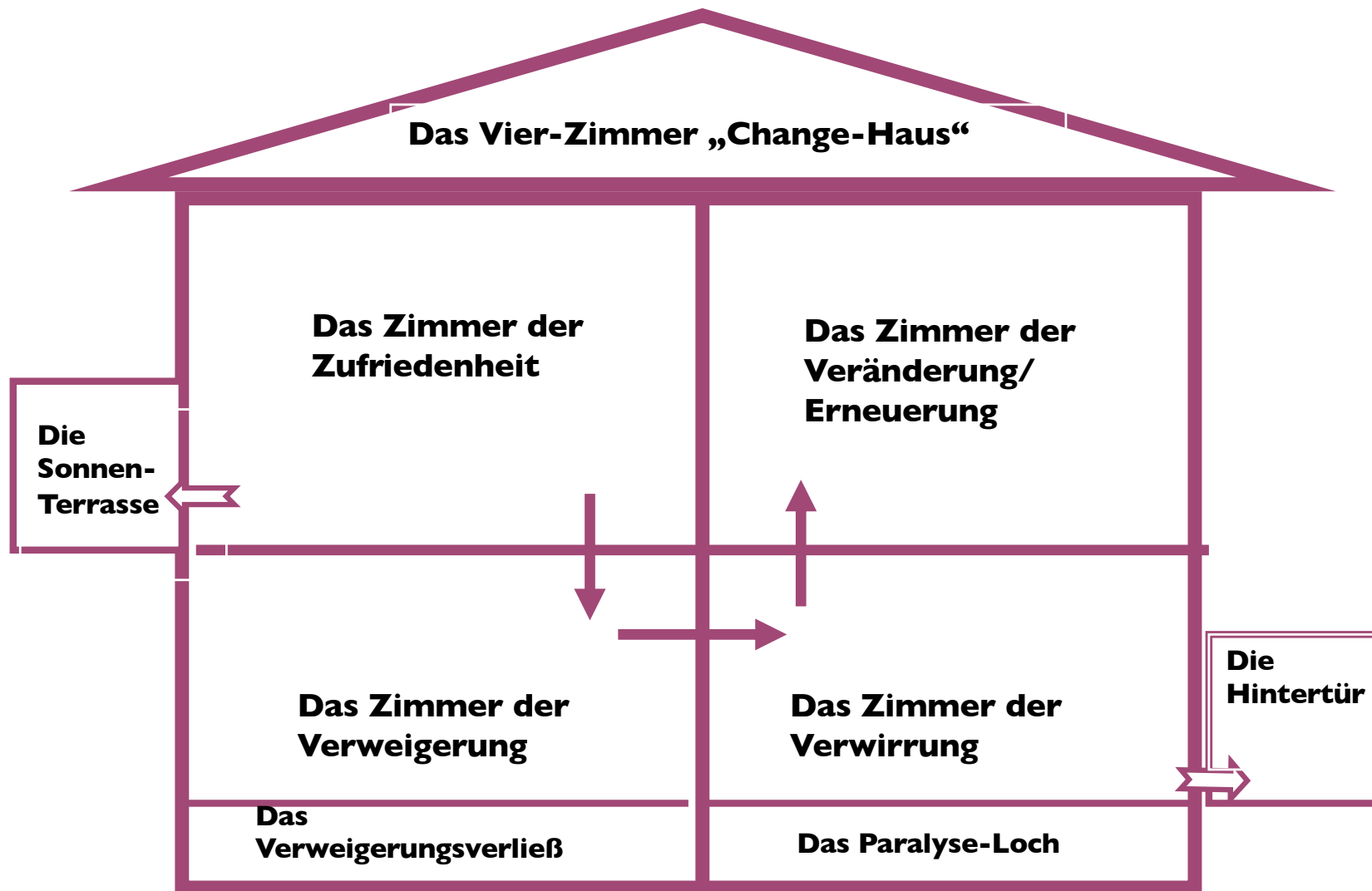
Change Management

4 Zimmer der Veränderung nach Claes F. Janssen

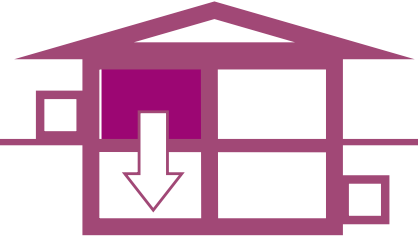
<http://www.claesjanssen.com/four-rooms/index.shtml>

Bettina Schäfer
Schleiermacherstr. 10
10961 Berlin
030/61203470
info@kokomotion.de

Das Change Haus



Zeichen der Zufriedenheit



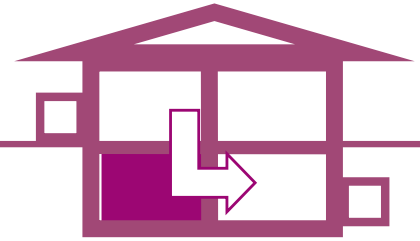
Was gesagt wird...

- Wir sind etabliert
- Was funktioniert, wird nicht verändert
- Das Ministerium hat so entschieden
- Wir kennen die Bedürfnisse unsere Kunden
- Dies ist eine stabile Branche
- Unsere Erfolgsgeschichte ist großartig
- Wir entscheiden das später
- Wir erreichen unsere Zielvorgaben
- Wir sind die Besten

Wie gehandelt wird...

- Ignorieren der Außenwelt
- bürokratisch
- arrogant
- uninformiert über die Anderen
- Veröffentlichung der Historie
- wenig Eile
- Im Unternehmen:
automatische Gehaltserhöhungen
- ...wie immer.

Zeichen der Verweigerung



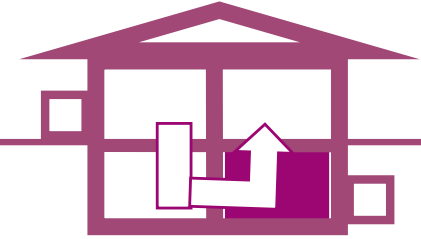
Was gesagt wird

- Das ist nur eine Modeerscheinung
- Welches Problem? ...nicht mein Problem!
- Die Behörde versteht nicht
- Die Kollegen sind nicht gut
- Die Anderen sind schlechter
- Wir machen das schon immer so
- Unsere Einrichtung ist anders...
- Das ist eine falsche Erwartung der Kunden
- Das ist nur eine befristete Sache/
- ein unschöner Trend, der geht vorbei

Wie gehandelt wird...

- Verteidigung der Vergangenheit
- Verteidigung der Gegenwart
- aggressiv
- Schuldige werden gesucht
- Wichtige Informationen werden ignoriert
- Schuld haben die anderen
- kein Gehör für Mitarbeiter/neue Kollegen
- Geschichten über frühere Erfolge
- beschönigen der Zahlen

Zeichen der Verwirrung



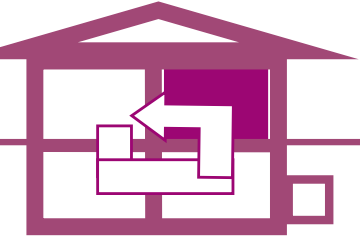
Was gesagt wird

- Wie konnte es zu diesem Durcheinander kommen?
- Wir beauftragen einen Berater!
- Was passiert gerade?
- Was habe(n) ich/wir falsch gemacht?
- Ich habe das schon lange kommen sehen
- Wir haben das schon mal durchgemacht
- Das ist alles meine Schuld
- Hilfe!

Wie gehandelt wird

- Frustration, Depression
- Ärger, Rückzug
- Beschuldigen der Leitung
- Verlust an Selbstwertgefühl
- Unsicherheit
- kein Richtungsgefühl
- irrationales Verhalten
- Gründung von Komitees
- Langsam, „im Sumpf stecken“

Anzeichen für Veränderung/Erneuerung



Was gesagt wird...

- Packen wir es an
- Wir machen es gemeinsam
- Wir erzählen allen davon
- Jetzt verstehe ich es
- Es war hart, aber wir haben es geschafft
- Jetzt sind wir stärker
- Ich vermisse nichts
- Es ist besser als erwartet
- Wir vertrauen
- Wir könnten noch besser sein
- Wir nehmen die Herausforderung an

Wie gehandelt wird...

- Übernahme von Verantwortung
- Erneuerte Energie, Enthusiasmus
- Kommunizieren und zuhören
- Lernen und vertrauen
- unabhängig
- Risiko eingehen
- Flexibel, kreativ
- Kontinuierliche Verbesserung
- Setzen neuer Ziele

Aus dem Zimmer der Zufriedenheit aufbrechen...

- (1) Was sie erreichen können, ist, dass die Leute anfangen, über Veränderung nachzudenken und begreifen, dass Veränderung notwendig ist
- (2) Was Sie jetzt noch NICHT erwarten sollten, dass die Leute akzeptieren, dass Veränderung unumgänglich ist
- (3) Mögliche Aktionen und Verhaltensanforderungen:
 - Führen, gemeinsame Visionen für die Zukunft entwickeln
 - auf Probleme aufmerksam machen und die Leute aus der Selbstzufriedenheit herausreißen (durch Szenarien, Teufel an die Wand malen etc.)
 - Durch Schulung die Annahmen und mentalen Modelle in Frage stellen (z.B. mit den Leuten die strategische Ausgangslage analysieren)
 - Praktisch 'Paradox intervenieren': *“Was lässt uns als Unternehmen/ Team usw. zuverlässig scheitern?”*

Aus dem Zimmer der Verweigerung aufbrechen...

- (1) Was Sie erreichen können, ist, dass die Leute nachdenken und akzeptieren, dass einiges verändert werden sollte....
- (2) Was Sie jetzt noch NICHT erwarten sollten, dass die Leute so klar nach vorne schauen und motiviert sind, wie Sie, dass die Leute verstehen, was genau und was alles gemacht werden muss und wie ihre Rolle dabei ist
- (3) Mögliche Aktionen und Verhaltensanforderungen:
 - Widerstand als normale Begleiterscheinung des Wandels antizipieren und akzeptieren,
 - Zeit für Sorgen und Ängste nehmen, Veränderung selbst vorleben!
 - Veränderungsmeetings: den Leuten das 'big picture' erläutern und verständlich machen (setzt voraus, dass Sie das 'big picture' selbst kennen...)
 - Offen sein, die Leute so frühzeitig wie möglich in Veränderungsprozesse einbeziehen,
 - Veränderungsspielregeln vereinbaren und einhalten
 - Praktisch "Paradox intervenieren": *“Was sind lässt den Veränderungsprozess zuverlässig scheitern?”* •
 - Bedenkenträger ernst nehmen, ihnen zuhören und die Fundamente der Bedenken zum Einsturz bringen.

Aus dem Zimmer der Verwirrung aufbrechen...

- (1) Was Sie erreichen können ist, dass die Leute verstehen, was genau und was alles gemacht werden muss • dass die Leute verstehen, was ihre neue Rolle und ihre neue Verantwortung ist
- (2) Was Sie jetzt noch NICHT erwarten sollten, dass die Leute aufhören, von den 'guten alten Zeiten' zu reden • dass die Leute nicht ab und zu in alte Gewohnheiten zurückfallen
- (3) Mögliche Aktionen und Verhaltensanforderungen:
Den Leuten kontinuierlich das Gesamtbild vermitteln, (durch Vision, strategische Ziele, Begründung und Sinn liefern für neue Strukturen); d.h. das 'big picture' kontinuierlich kommunizieren,
Die Leute coachen statt kontrollieren, verunsichern oder ignorieren etc.
Mitarbeiter in die Mitverantwortung nehmen,
auf das Wesentliche konzentrieren und Prioritäten halten,
guten Beratern zuhören aber SELBST entscheiden und SELBST verantworten,
die vereinbarten Spieregeln nicht nur einhalten, sondern vorleben

Im Zimmer der Erneuerung bleiben...

- (1) Was Sie erreichen können, ist, dass die Leute verstehen, dass Veränderung niemals endet, dass sie Energie und Lust für weitere Veränderung haben
- (2) Was Sie jetzt noch NICHT erwarten sollten, dass niemand in die Verwirrung zurückfällt, dass niemand in das Zimmer der Zufriedenheit rutscht
- (3) Mögliche Aktionen und Verhaltensanforderungen:
 - Eine Innovationskultur, insbes. 'vernünftige Streitkultur', begründen, und vor allem neue Horizonte erschließen,
 - anspruchsvollere (strategische) Ziele setzen, Experimentieren und Fehler zulassen etc.,
 - Eine Spitzenleistungskultur fördern durch coachen und Entwicklung der Mitarbeiter
 - Eine positive Führungskultur fördern, d.h. die Führungskräfte dazu professionalisieren, dass sie wirklich führen
 - Das Selbstmanagement verbessern und VORBILD SEIN!