messbacher
enabling for change

Gestaltung von Veränderungsprozessen

Inhalt

4 **Überblick** Wie laufen Veränderungsprozesse ab?

6 Wie können Betroffene unterstützt werden?

9 **Zu Beginn** Unfreeze – Auftauen

11 **Verlassen der Komfortzone** Move – Verändern

12 Barrieren: den verdeckten Nutzen erkennen

14 **Exkurs** Wheel of Change. Checkliste für Führungskräfte

16 **Verlassen der Komfortzone** Umgang mit Widerstand im Wandel

19 **Neue Standards** Refreeze – Stabilisieren

20 **Führen** Führen im Wandel

22 **Unser Angebot**

24 **Das Beraterteam**

Die eigenverantwortliche Gestaltung von Veränderungen ist zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden. Immer kürzer werdende Veränderungszyklen mit oft unklaren Ursachen und Treibern führen in Organisationen bereits heute zu einer wachsenden Komplexität bei der Gestaltung von Veränderungen. Auch in Zukunft werden Führungskräfte zusätzlich zu ihren eigentlichen Steuerungsaufgaben das Führen von Veränderungsprojekten übernehmen. Für Veränderer, Schlüsselfiguren und Betroffene gilt es, weiterhin aktuelles Know-how aufzubauen, Modelle und Konzepte in die Praxis zu übertragen und auf ihre Alltagstauglichkeit zu überprüfen.

Aus der Praxis für die Praxis wollen wir Sie dabei mit bewährten Instrumenten aus unserer Arbeit unterstützen. Diese Broschüre fasst die heute aktuellen Konzepte nach Lewin, Kotter und Streich im chronologischen Sinn zusammen: Auf der Basis von Kurt Lewin stellen wir wichtige Good Practices unter den drei Phasen »Zu Beginn (Unfreeze) – Verlassen der Komfortzone (Move) – Neue Standards (Refreeze)« dar.
Dieses einfache Dreiphasenmodell bildet das Grundgerüst für die Veränderungskurve nach Richard K. Streich und John P. Kotters 8 Schritten.
Ganz nach unserem Motto enabling for change finden Sie wichtige Hinweise, wie Sie Menschen in Veränderungsphasen dabei helfen können, Energie und Motivation für die Umsetzung neuer Verhaltensweisen freizusetzen. Besonderen Wert haben wir auf die eigentliche harte Phase der Veränderung gelegt (**Move** / Verändern) und an dieser Stelle noch das Wheel of Change nach Rosabeth Moss-Kanter als Exkurs und Checkliste abgebildet.

Als Berater und Prozessbegleiter arbeiten wir mit systemischen Methoden. Um Kommunikation, Kooperation und Vertrauen sowie eigenständige Problemlösung zu fördern, moderieren, trainieren und gestalten wir Change Management mit dem Ziel, unseren Kunden zu Stabilität und Erfolg zu verhelfen.

Herzlichst, Ihr

Ralf Messbacher

Wie laufen Veränderungsprozesse ab?

Zunächst möchte ich einen Blick auf den Ablauf von Veränderungen werfen. Die Veränderungskurve nach R. K. Streich ist dazu sehr hilfreich. Sie zeigt mit den Stationen Schock – Verneinung – Wut – kognitive u. emotionale Akzeptanz – Ausprobieren- Erkenntnis und Integration die ganze Dramatik der Reise vom Alten zum Neuen. Um diesen Prozess besser zu strukturieren, bietet sich eine weitere Teilung angelehnt an Kurt Lewin an:

1. Zu Beginn (Unfreeze – Auftauen)

Am Beginn einer einschneidenden Veränderung steht oft ein Schock. Der Status quo wird bedroht. Für eine Person könnte es gleichzusetzen sein mit einer Nachricht über Trennung oder den Tod einer nahestehenden Person. Die Bandbreite reicht von einer kaum wahrnehmbaren Überraschung bis hin zur völligen Lähmung. Im Unternehmen könnte das zunächst Schweigen und Stillstand bedeuten.
Nach dem ersten Schock folgt oft eine Verneinung im Sinne von »Das kann nicht wahr sein!« Die Lähmung löst sich in negative Energie und Grübeln auf. Die Energie wird für die Suche nach Auswegen und Gegenargumenten genutzt. Im dritten Schritt kann sogar Wut als offene Gegenwehr und Frustrationsabbau stehen. An diesem Punkt kann es zu starken Emotionen kommen. Alle drei Reaktionsmuster Schock, Verneinung und Wut können sehr schnell aufeinander folgen.

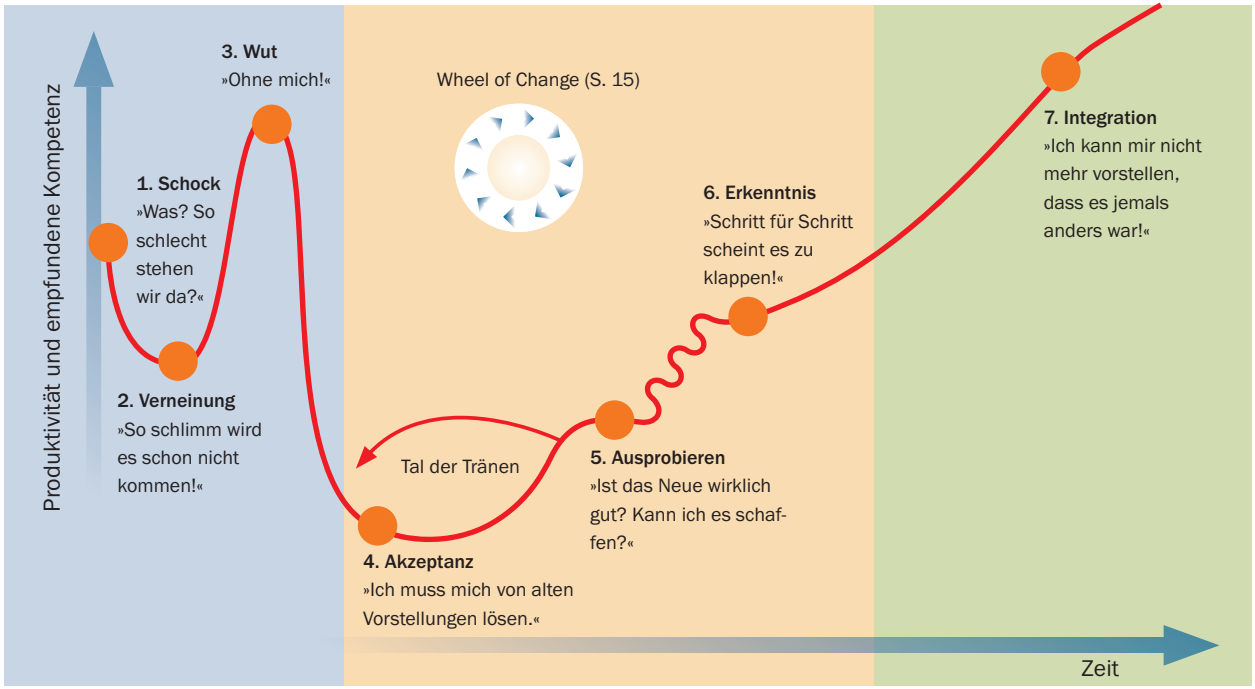
2. Verlassen der Komfortzone (Move – Verändern)

Nach einer ersten kognitiven Akzeptanz folgt langsam auch eine emotionale Akzeptanz. Hier herrscht auf individueller Ebene der tiefste Wert in der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und ein Maximum an Verunsicherung. Für das Unternehmen wäre es der Tiefststand an Produktion. Die neue Realität wird akzeptiert. Die Bereitschaft, sich von alten Gewohnheiten zu verabschieden, ist gewachsen. Es ist jedoch noch nicht klar, wie es weitergehen soll. Für viele Fragen gibt es noch keine Lösungen. In dieser Phase führen Organisationen neue Praktiken und Verhaltensweisen ein. Es geht darum, zu lernen und Hindernisse zu überwinden. Ausprobieren steht an erster Stelle. Eine neue Strategie wird nun umgesetzt.
In dieser Phase setzt sich neue Erkenntnis durch. Erfolgserlebnisse im unbekannten Terrain bestätigen das neue Verhalten. Diese Phase wird auch »Tal der Tränen« genannt. Rückschläge im Lernprozess und ausbleibende Hilfe können Betroffene bzw. eine Organisation für längere Zeit immer wieder an diesen Tiefpunkt führen.

3. Neue Standards (Refreeze – Stabilisieren)

Erfolgreiche Verhaltensweisen werden in das eigene Repertoire übernommen. Trial and Error nehmen ab. Mit der Phase der Integration verfestigen sich neue Überzeugungen und Standards. Die Veränderung ist abgeschlossen.

Phasen individueller und organisatorischer Veränderungsprozesse nach Streich



Unfreeze
Auftauen

Move
Verändern

Refreeze
Stabilisieren

Wie können Betroffene unterstützt werden?

Das dargestellte Dreiphasenmodell lässt sich nun noch weiter mit J. P. Kotters »8 Phasen der Transformation« ergänzen. Diese 8 Phasen sind aus unserer Sicht vor allem zu Beginn von Veränderungsprozessen wichtig (siehe Grafik S. 7).

1. Zu Beginn: Unfreeze – Auftauen

Um die ersten Emotionen wie Schock, Verneinung und Wut aufzufangen, ist es besonders wichtig, den Nutzen der Veränderung zu kommunizieren. Information steht an erster Stelle. Es geht darum, die neuen Anforderungen aufzuzeigen, Bewusstsein für den Istzustand zu wecken, die Notwendigkeit von Veränderungen deutlich zu machen und für den Veränderungsprozess zu motivieren.
In dieser Phase ist es wichtig, alle Beteiligten in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Solange erste Abwehrreaktionen nicht überwunden werden, ist kein konstruktiver Umgang mit Veränderung möglich.

Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen >> Machtvolle Führungskoalition schaffen >> Vision und messbare Strategie entwerfen >> Vision und Strategie kommunizieren (Kotter 1–4).

2. Verlassen der Komfortzone: Move – Verändern

Die langsam wachsende kognitive und emotionale Akzeptanz gilt es nun, durch enge Kommunikation, direkten und echten Dialog, weiter zu fördern. Es gilt, Abschied zu nehmen von liebgewonnenen Privilegien. Neue Anforderungen müssen durch zielgerichtetes Training geübt werden. Um zum Punkt der eigenen Erkenntnis zu gelangen, sind Ausprobieren, Anerkennung und Bestätigung wichtige Aspekte.
Es gilt, den Sollzustand zu definieren, die Strategie von »Ist« nach »Soll« permanent weiterzuentwickeln und konkrete Maßnahmen zur Veränderung einzuleiten. Hinter auftretenden Widerständen gilt es, den Nutzen zu erkennen und diesen für den Prozess einfließen zu lassen. Phase der maximalen Frustration und Verunsicherung: Vertrauensaufbau steht an erster Stelle.

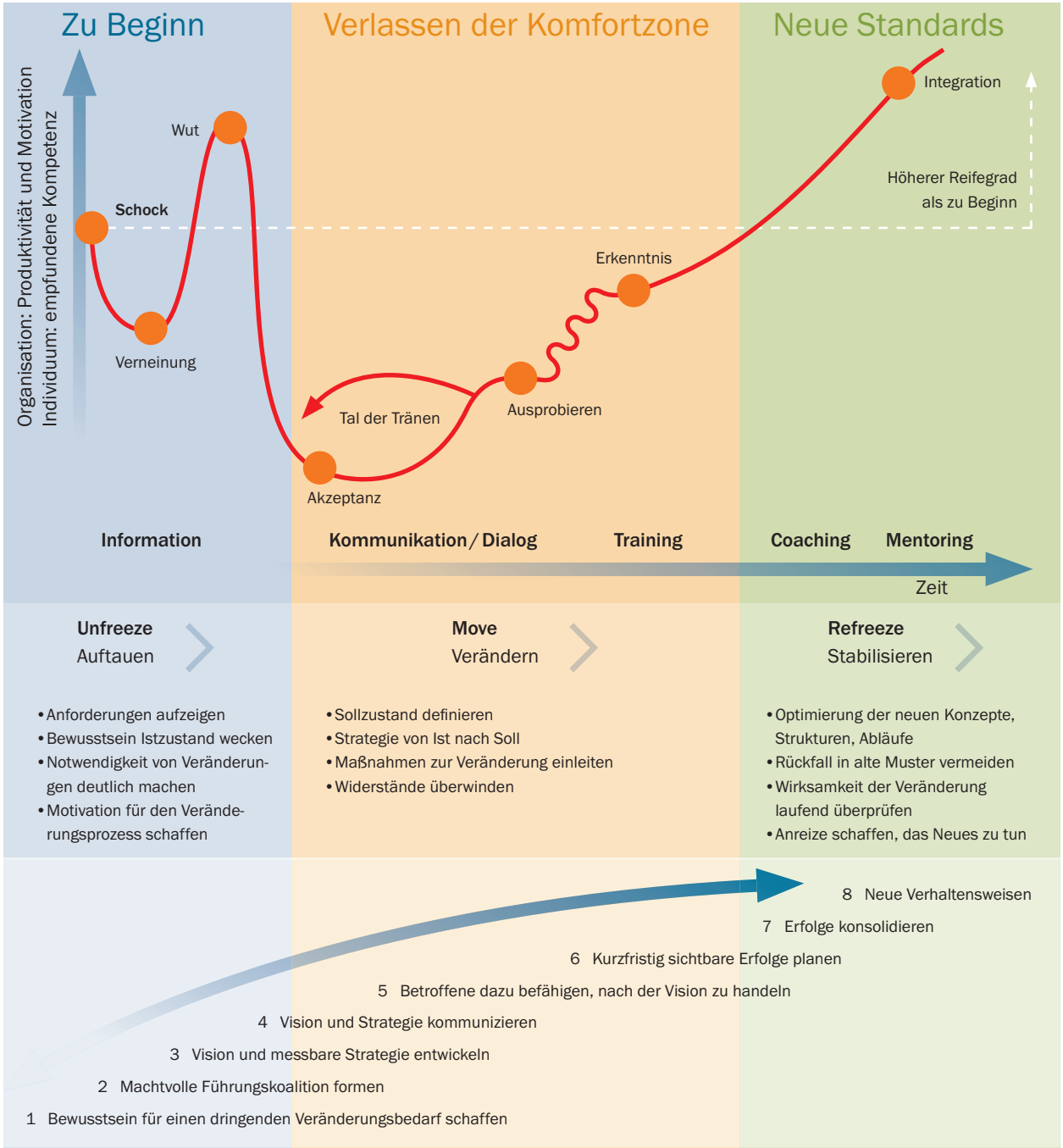
Betroffene dazu befähigen, nach der Vision zu handeln >> kurzfristig sichtbare Erfolge planen >> Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten (Kotter 5–7).

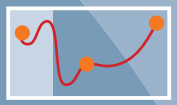
3. Neue Standards: Refreeze – Stabilisieren

Neue Konzepte, Strukturen und Abläufe müssen dauerhaft integriert werden. Die Wirksamkeit der Veränderung muss laufend überprüft werden. Anreize, das Neue zu tun, müssen geschaffen werden. Coaching und später Mentoring helfen dabei, Rückfälle in alte Muster zu vermeiden.

Neue Verhaltensweisen institutionalisieren (Kotter 8).

Phasen organisatorischer Veränderungsprozesse





1. Zu Beginn

Unfreeze – Auftauen

In der Phase »Auftauen« ist es nach Kurt Lewin wichtig, Motivation für den Veränderungsprozess zu schaffen und die zukünftigen Anforderungen aufzuzeigen. Oft muss zunächst das Bewusstsein für den Istzustand geweckt werden, aus dem sich die Notwendigkeit von Veränderungen ableitet.
Die ersten 4 Schritte von Kotters 8-stufigem Modell korrespondieren dazu sehr gut:

Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen (1)

Zu Beginn ist es wichtig, eine Krisensituation überhaupt zu akzeptieren und der Markt- oder Wettbewerbsrealität ins Auge zu schauen. Eine existierende oder mögliche Krise muss thematisiert werden.
Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess sollten drei Viertel aller Führungskräfte ein Gefühl der Dringlichkeit verspüren.

Machtvolle Führungskoalition schaffen (2)

Im zweiten Schritt geht es darum, eine Gruppe im mittleren Management zu formen, die genug Macht hat, um den Changeprozess zu leiten. Diese Gruppe muss als Team arbeiten können.

Vision und messbare Strategie entwerfen (3)

Das Zukunftsbild muss leicht verständlich sein und Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter überzeugen und das Ergebnis bzw. den Effekt der Veränderung beschreiben. An der Vision richtet sich eine messbare Strategie als Weg zu deren Erreichung aus.

Vision und Strategie kommunizieren (4)

Den Mitarbeitern muss Ziel und Weg der Veränderung bekannt sein. Führungskräfte müssen alle ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle nutzen, um die Inhalte zu vermitteln. Sie sind selbst Vorbilder im Veränderungsprozess (»Walk the talk«).

5 steps of delegation
Opening
Preparation

2. Verlassen der Komfortzone

Move – Verändern

Mit einem attraktiven Ziel ist es leichter, die Komfortzone zu verlassen. Es gilt, den Sollzustand genau zu definieren, die Strategie von Ist nach Soll herunterzubrechen und Maßnahmen zur Veränderung einzuleiten. Dialog und Training helfen, das Tal der Tränen zu durchqueren. Um Widerstände zu überwinden, möchten wir in dieser Phase die Schritte 5–7 aus Kotters Stufenmodell einbringen.

Betroffene dazu befähigen, nach der Vision zu handeln (5)

Hindernisse müssen überwunden und kritische Führungskräfte für den Prozess gewonnen werden. Dazu müssen Mechanismen oder Strukturen, die der Vision ernsthaft entgegenstehen, verändert werden. Unkonventionelle und mutige Ideen und Aktivitäten müssen dabei gefördert werden.

Kurzfristig sichtbare Erfolge planen (6)

Langfristige Veränderungsprozesse verlieren den Schwung, wenn nicht kurzfristige Ziele und Meilensteine gesteckt und deren Erreichen auch gefeiert wird. Diese kurzfristigen Erfolge müssen sichtbar und messbar sein. Engagierte Schlüsselspieler müssen frühzeitig belohnt werden.

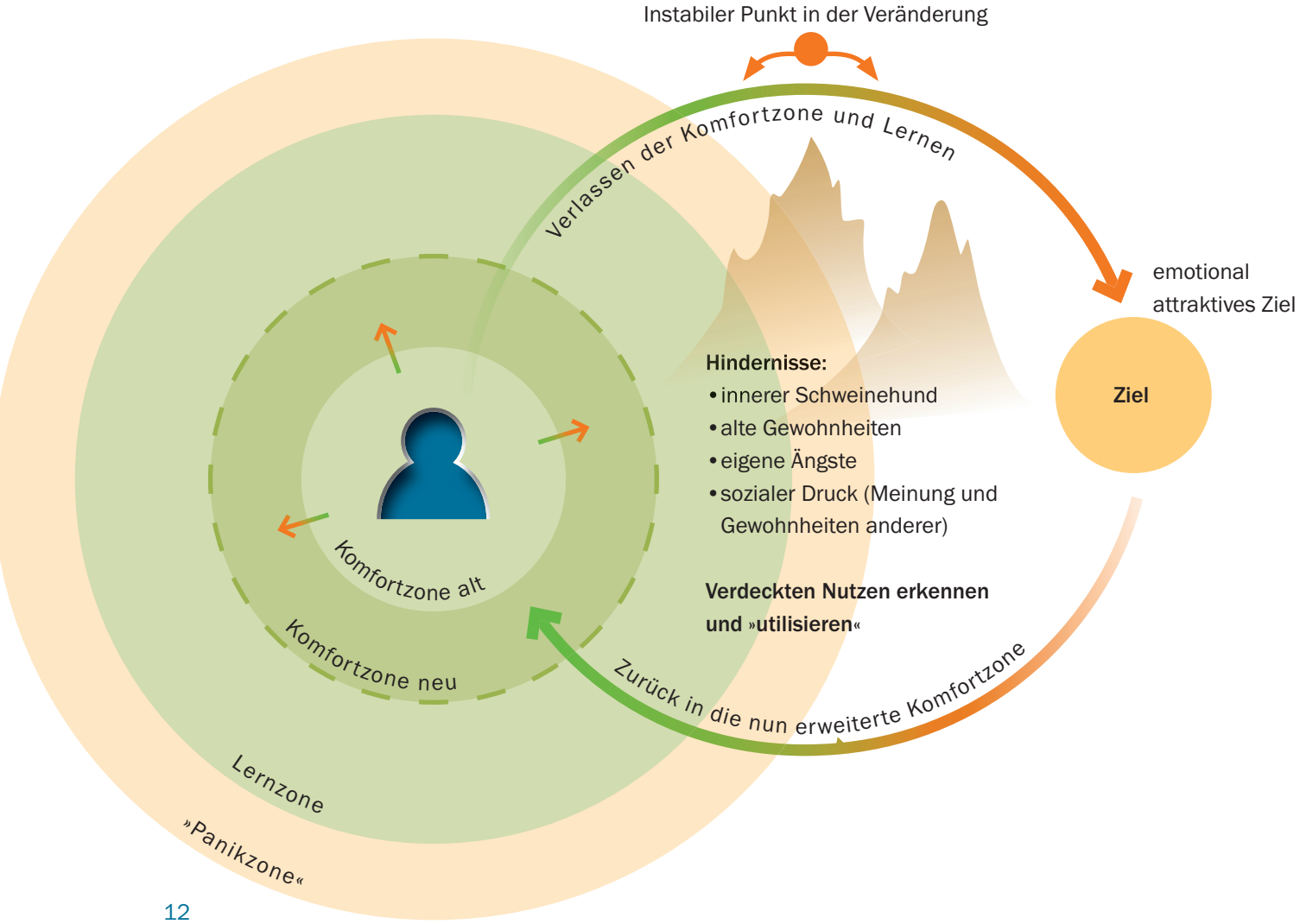
Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten (7)

Oft wird der Sieg zu früh erklärt. Ein nachhaltiger Wandel der Unternehmenskultur dauert 5 bis 10 Jahre.
Nach den ersten kurzfristigen Erfolgen lässt der Veränderungsdruck oft nach und die alten Muster und Traditionen schleichen sich ein. Um dies zu verhindern, müssen weiterhin noch anspruchsvollere Ziele formuliert werden. Es ist wichtig, darauf zu achten, welche Personen in der Organisation gefördert werden und welche nicht.

2. Verlassen der Komfortzone

Move – Verändern: Barrieren: den verdeckten Nutzen erkennen

Erfolgreiche Veränderung braucht Zeit und Energie.
Die Motivation zur Umsetzung hängt von Ziel und Nutzen ab.



Motivation zu Veränderungen

Damit wir als Betroffene unsere Komfortzone verlassen, müssen wir von einem attraktiven Ziel überzeugt sein. Ein persönlicher Vorteil oder soziale Anerkennung kann damit verbunden sein.

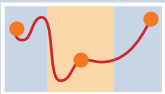
Wir stehen auf und bewegen uns raus aus der alten Komfortzone, um in der Lernzone zu wachsen. Achtung: Lernen muss Spaß machen. Zu viel Neues in zu kurzer Zeit überfordert uns und wir rutschen in die Panikzone ab.

Erfolgreiche Lern- und Veränderungsprozesse sind abhängig von der Überwindung von Hindernissen. Dabei gilt es, den instabilen Punkt zu überwinden und die Barrieren erfolgreich zu bewältigen.

Klassische Barrieren sind z. B. der eigene »innere Schweinehund«, alte Gewohnheiten und Ängste oder sozialer Druck als Meinung und Gewohnheiten des Umfeldes.

Dabei ist es egal, ob es sich um den guten Vorsatz, im neuen Jahr mehr Sport zu treiben, oder um neue Aufgaben, ausgelöst durch einen Change-Prozess im Unternehmen, geht. Hinter diesen Umsetzungsbarrieren liegt ein verdeckter Nutzen: Es geht um das Erkennen der Grundbedürfnisse hinter den Hindernissen.

Der berühmte innere Schweinehund schützt uns vor Überlastung und spart Energie, alte Gewohnheiten geben uns Sicherheit, Angst schützt uns und sozialer Druck sorgt z. B. für den Erhalt einer Gemeinschaft. Nur wenn wir es schaffen, diese Grundbedürfnisse auf dem Weg zum Ziel zu integrieren und wir uns damit näher und konstruktiv auseinandersetzen, können wir schwierige Veränderungsziele erreichen. Dieser Prozess ist mit Reifung verbunden. Der Effekt dabei ist die Erweiterung der alten Komfortzone, das Reifen an der Krise.



2. Verlassen der Komfortzone. Move – Verändern

EXKURS: Wheel of Change Checkliste für Führungskräfte

In der Phase der Veränderung (nach Rosabeth Moss-Kanter) den verdeckten Nutzen erkennen.

1. Geteilte Visionen

Die gewünschte Zukunft muss konkret und anschaulich beschrieben sein. Sie muss herausfordernd, aber erreichbar sein. Betroffene Mitarbeiter sollen sich mit ihr identifizieren. Der gemeinsame Erarbeitungsprozess ist ausschlaggebend für die Überzeugungskraft und die freigesetzte Motivation.

2. Symbole und Signale

Um Orientierung und Glaubwürdigkeit zu fördern, sind symbolische Handlungen des Managements besonders wichtig. Die Inszenierung einer eingerissenen Mauer etc. erzeugt Aufmerksamkeit und gibt die Richtung vor. Nur deutliche Signale kommen überall an.

3. Steuerung: Lenkung, Strukturen und Prozesse

Auch Veränderungsprozesse brauchen Strukturen. Ein Steuerkreis muss den Prozess auf Basis von regelmäßigen Reviews lenken, Risiken analysieren. Ziele müssen horizontal abgeglichen, auf ihre Konsistenz und Widerspruchsfreiheit überprüft werden und in Mitarbeitergesprächen verankert werden (Zielentfaltung, Jahresgespräche).

4. Training und Werkzeuge

Ist der Projekleiter / die Projektleiterin für die Aufgabe vorbereitet? Wie werden die Führungskräfte vorbereitet? Wird zusätzliches Training benötigt?

5. Champions und Sponsoren

(Macht-)Promotoren fördern den Prozess politisch auf Top-Managementebene. Champions zeigen das neue Verhalten und stehen für das positive Ergebnis der Veränderung. Sie liefern durch ihr Verhalten positive Beispiele und stecken an. Beide setzen Energie frei und bestimmen das Tempo. Sie gehen neue Wege und ihr Verhalten erzeugt Sogwirkung.

6. Schnelle Erfolge (Quick Wins)

Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg. Kleine und frühe Erfolge, von denen möglichst viele Mitarbeiter einen Nutzen haben, müssen kommuniziert werden. Die konkrete Ausgestaltung der Veränderungsziele kann dezentral in den Organisationsbereichen erfolgen: Pilotprojekte motivieren und stecken an.

7. Kommunikation und Best Practice

Was dürfen die Betroffenen wissen? Wann? Wer? Mit welchen Mitteln? Wie erfolgen Rückmeldungen? Wie findet gemeinsames Lernen statt und wie werden die Erfolge aus Pilotbereichen als Good Practices in andere Bereiche übertragen?

8. Vorgehen und Anpassung/PDCA

Normen und Werte (ungeschriebene Gesetze) müssen konsequent angepasst werden. Durch Förderung und Einforderung der damit verbundenen (neuen) Verhaltensweisen wird Stabilisierung und Nachhaltigkeit erreicht, z. B. geändertes Berichtswesen oder neue Befugnisse führen zu neuer Machtverteilung. Nach dem Prinzip des Deming-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) wird das Vorgehen regelmäßig überprüft und die Nachsteuerung eingeleitet.

9. Maßnahmen, Meilensteine, Feedback

Ein Projektplan mit transparentem Zeitstrahl (Roadmap/Architektur), Meilensteinen und Arbeitspaketen ist die Planungsgrundlage für den Veränderungsprozess. Feedback, z. B. aus einem Sounding Board (Auswahl repräsentativer Stakeholder mit wechselnder Besetzung) fließt kontinuierlich zurück in das Projekt.

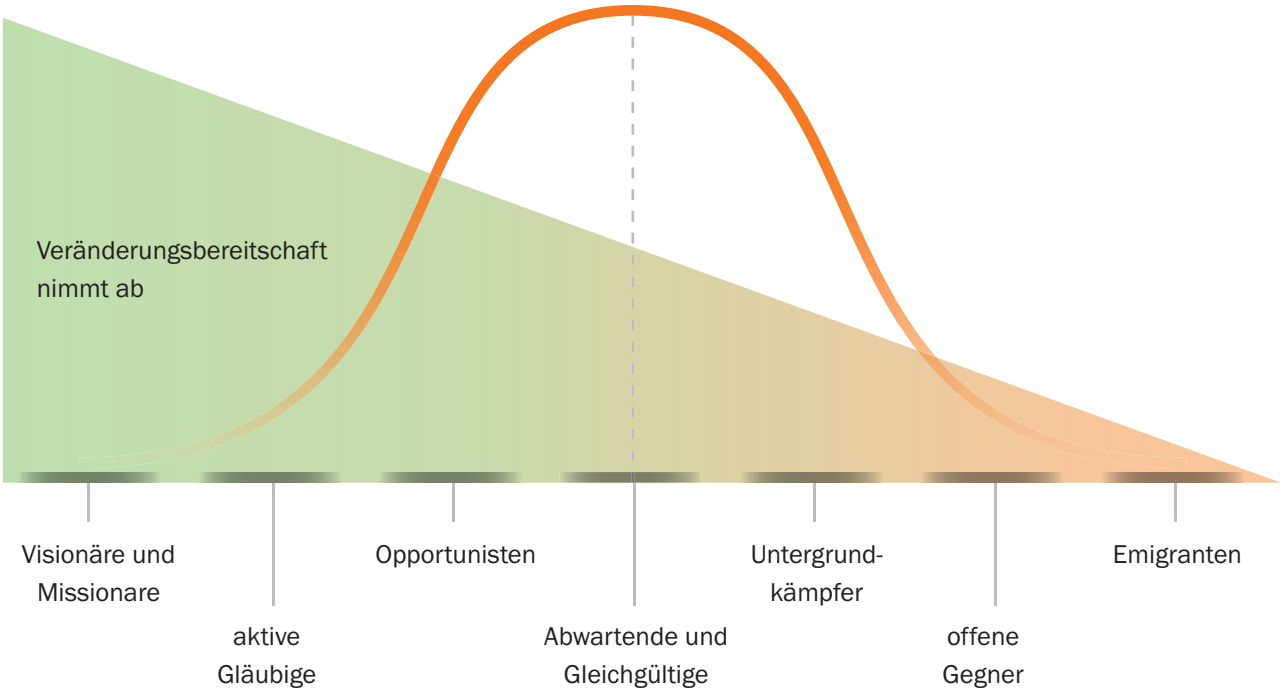
10. Wahrnehmung und Anerkennung

Erreichte Meilensteine werden mit Anerkennung und Bonus belohnt. Erfolge werden geteilt, Vorbilder und Helden erzeugen Identifikation und Motivation, Best Practice austauschen.

2. Verlassen der Komfortzone

Move – Verändern: Umgang mit Widerstand im Wandel

Typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel



Veränderungen in Unternehmen können bedeuten, dass Mitarbeiter von oft lieb gewonnenen Gewohnheiten Abschied nehmen müssen. Kontrollverlust, Angst, Hilflosigkeit, Unsicherheit und Instabilität werden von vielen Menschen zunächst als konkrete Bedrohungen wahrgenommen. Widerstände sind deshalb ein normaler Effekt in Zeiten des Wandels. Widerstand zeigt sich als aktive oder passive Ablehnung und kann als mentale Barriere verstanden werden.
Im Change Management lassen sich grob 3 Gruppen von Personen unterscheiden: Ca. ein Drittel steht der Veränderung zugewandt und positiv gegenüber, ein weiteres Drittel verhält sich neutral und abwartend und ein letztes Drittel lehnt die Veränderung ab.
Die Kurve auf S. 17 differenziert sieben Personengruppen:

Visionäre & Missionare

Meist Top Management & Change Manager selbst, haben Ziele und Maßnahmen mit erarbeitet und sind von der Richtigkeit überzeugt.

Aktive Gläubige

Lassen sich von den Visionären inspirieren und werden dadurch zu wichtigen Multiplikatoren. Sie setzen ihre ganze Kraft für den Wandel ein und tragen die neuen Ideen in die Organisation.

Opportunisten

Suchen nach den persönlichen Vor- und Nachteilen. Sie zeigen sich ihrem Vorgesetzten gegenüber positiv eingestellt, den Kollegen gegenüber zurückhaltend und skeptisch. Auf Worte folgen kaum Taten, schwache Form des Widerstandes.

Abwartende und Gleichgültige

Geringe Bereitschaft sich einzubringen. Oft die Masse der Betroffenen. Sie haben Phasen der Veränderung ev. schon öfter ohne Resultat erlebt. Sie wollen erleben, dass tatsächlich etwas passiert. Deutliche Erfolge und eine Verbesserung der persönlichen Arbeitssituation sind für sie wichtig!

Untergrundkämpfer & Offene Gegner

Aktive Gegner der Veränderung. Gehen verdeckt vor durch Stimmungsmache oder offen. Offenen Gegnern geht es um die Sache und nicht um persönliche Privilegien. Sie sind deshalb wichtige Gesprächspartner und ihre Einwände und Ideen können zu einer Prozessverbesserung führen!

Emigranten

Tragen den Wandel auf keinen Fall mit. Oft sind es Leistungsträger, denen keine ausreichenden Perspektiven geboten werden. Ihre Anzahl ist ein wichtiger Indikator für den Erfolg des Changeprozesses.

Herausforderung
- zusammenwachsen
- komplexe IT-Land
schaft
Definition
Aufgaben innerhalb

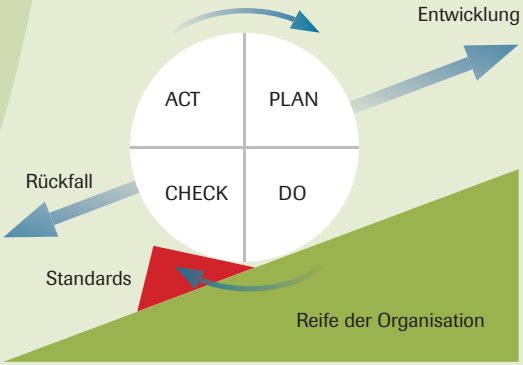
3. Neue Standards

Refreeze – Stabilisieren

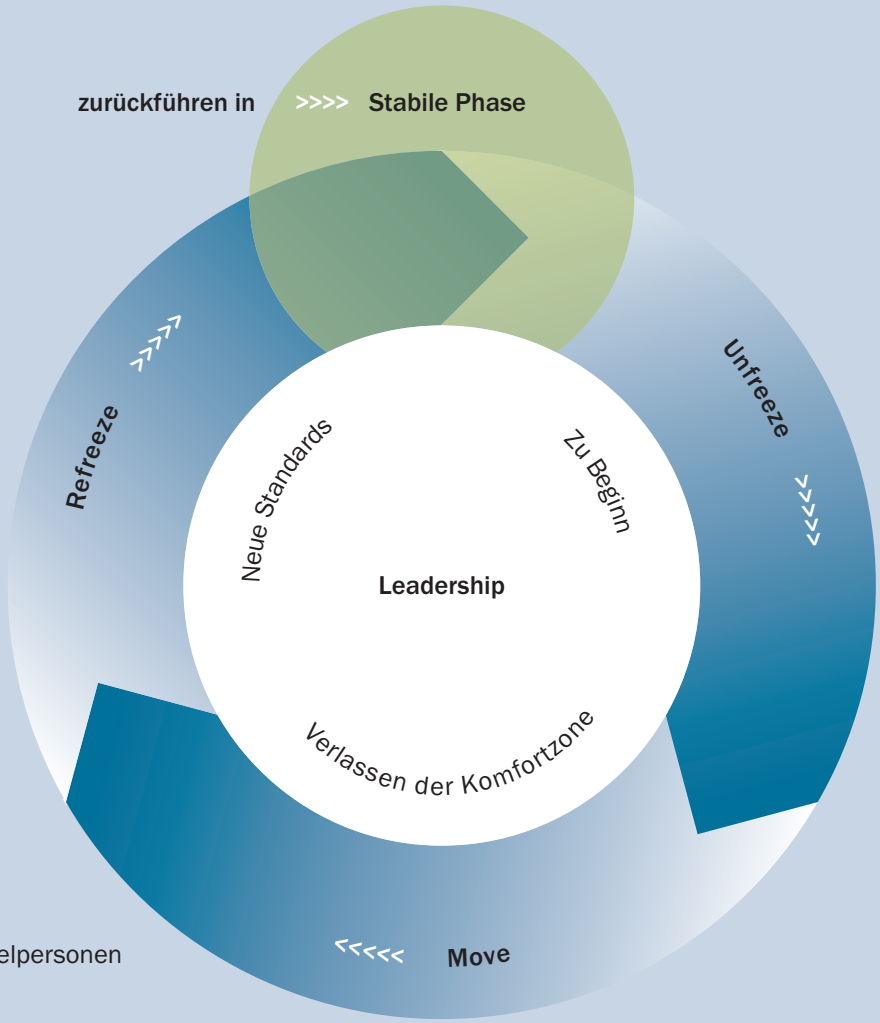
Um die Lage zu stabilisieren, müssen neue Konzepte weiter optimiert werden. Strukturen und Abläufe müssen angepasst werden, um Rückfälle in alte Muster zu vermeiden.
Durch Coaching und Mentoring von Champions müssen Multiplikatoren weiter gestärkt werden. Die Wirksamkeit der Veränderung muss weiterhin laufend überprüft werden. Es müssen immer wieder neue Anreize dafür geschaffen werden, das Neue im Alltag zu tun. Kotter schließt das Modell mit Stufe 8 ab.

Neue Verhaltensweisen institutionalisieren (8)
In dieser letzen Phase ist es besonders wichtig zu zeigen, wie neue Einstellungen und Verhaltensweisen zur verbesserten Unternehmensleistung beigetragen haben. Neue Führungskräfte müssen sich ebenso mit dem Wandel identifizieren und ihn aktiv weitertreiben.

Eindeutige Standards zur Orientierung
Der Deming-Zyklus als Management-Modell dient dazu, die Organisation weiter zu entwickeln und den Reifegrad zu erhöhen.
Gesteckte Ziele und Strategien (Plan) werden in die Tat umgesetzt (Do), ihr Erfolg kontrolliert (Check) und bei Abweichungen nachgesteuert (Act). Durch eine erneute Zielsetzung beginnt der Zyklus von Neuem.
Messbare Standards sollen den Reifegrad eines Prozesses oder einer Organisation sicherstellen. Der Standard dient der Orientierung und der Kontrolle, um Rückfälle zu vermeiden. Entwickelt sich die Organisation weiter, müssen auch die Standards mit verändert werden.



Führen im Wandel



Mentoring
- fördern von Champions

Informieren
- Timing
- Motivieren
- Sense of Urgency
- Vision starten

Kontrollieren
- für Einhaltung der Standards sorgen
- Rückfall in alte Muster vermeiden

Kommunikation
- Zuhören und Dialog
- Widerstände konstruktiv nutzbar machen

Coaching
- von Schlüsselpersonen

Training
- Mitarbeiter vernetzen
- Wissen u. Good Practices übertragen
- loben, vertrauen, Feedback geben
- Anreize schaffen
- Stukturen und Werkzeuge anpassen

In schwierigen Veränderungsprozessen begleiten wir Führungskräfte dabei, den komplexen Anforderungen in ihren verschiedenen Rollen gerecht zu werden.

Zu Beginn geht es darum, den richtigen Boden für die Veränderung zu bereiten: die richtige Information zur rechten Zeit zu platzieren, ein Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen und die Betroffenen in die Gestaltung einer positiven Zukunftsvision einzubinden.

In der Phase der Veränderung, beim **Verlassen der Komfortzone**, werden in der Regel Führungskräfte früher als die Mitarbeiter mit den Veränderungen konfrontiert. Führungskräfte müssen also einen Parallelprozess bewältigen: die eigene Betroffenheit sowie die Führung der oft zeitversetzt betroffenen Mitarbeiter.

Hier kommt es darauf an zuzuhören, im Dialog Fragen zu beantworten und Widerstände konstruktiv nutzbar zu machen.

In der harten Phase eines Veränderungsprozesses ist es wichtig, dass neue Anforderungen aufgenommen werden und neues Verhalten trainiert wird. Oft gibt es hier noch keine vorgefertigten Lösungen und die Führungskraft muss dafür sorgen, dass Lösungsansätze weiter verfolgt und untereinander ausgetauscht werden.

Das neue Verhalten muss durch Lob und Feedback verstärkt werden. Dazu braucht es klare Anreize, alte Strukturen müssen angepasst, neue Werkzeuge eingeführt werden. Die Führungskraft ist hier oft Coach auf dem Weg von A nach B.

Um **neue Standards** zu festigen, müssen Führungskräfte frühzeitig kontrollieren und bei Abweichungen gegensteuern, um einen Rückfall in alte Muster zu vermeiden. Vertreter der neuen Kultur können durch Mentoring als Champions gefördert werden und Vorbild für andere sein.

Permanente Veränderung ist anstrengend. Führungskräfte müssen deshalb für Phasen der Stabilität sorgen.

Unser Angebot

1. Veränderungsdruck

4. Neue Standards

Review

3. Verlassen der Komfortzone

Training und Coaching:
Kernteam/Change Agents

2. Zu Beginn

Auftragsklärung

Aufbau und Unterstützung
Führungskoalition:
Architektur/Projektplan

Mit unserer Mission »enabling for change« begleiten wir den Veränderungsprozess maßgeschneidert für unsere Kunden: Nach einer ausführlichen Auftragsklärung und einer Zielformulierung erstellen wir zusammen mit unseren Kunden eine erste Roadmap zum Veränderungsprozess. Je nach Ziel und Umfang finden sich hier wesentliche Interventionen. Dabei nutzen wir bereits Bestehendes und bauen darauf auf (z. B. Regelkommunikation, Zielvereinbarung etc.).

In der Regel arbeiten wir mit bestehenden Teams und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen.
Wir starten mit einem Kernteam, das alle betroffenen Bereiche der Organisation abbildet. Als Change Agents wirken diese Multiplikatoren direkt vor Ort. Sie sind Ansprechpartner, Vorbilder, Treiber, Vermittler, Moderatoren und Trouble Shooter. Immer wieder sorgen wir für Feedbackschleifen zwischen Kernteam, Führungskoalition, Auftraggeber und Mitarbeitern.
In der Endphase unterstützen wir Management und Mitarbeiter dabei, neue Standards zu festigen und dadurch Stabilität zu erzeugen.

messbacher Coaching & Organisationsberatung steht für die Gestaltung hochwertiger Veränderungsprozesse in Organisationen und Teams. Coaching und Training integrieren wir dabei als maßgeschneidertes Unterstützungsangebot für unsere Kunden.

Experten aus unterschiedlichen Disziplinen arbeiten dabei Hand in Hand für internationale Kunden. Ob Gestaltung von Change-Prozessen, Strategieworkshops oder individuelle Trainings- und Coachingeinsätze: Erstes Ziel ist die Entwicklung von kreativen Lösungen mit dauerhafter Wirkung. Kunden schätzen dabei unsere kurzweilige und aktivierende Arbeitsweise.

Das Beraterteam

Ralf Messbacher
Jahrgang 1972, Dipl.-Geologe, 2003–2008 Veränderungsmanager in der Automotive-Industrie in internationalen Projekten. Systemischer Coach und Wirtschaftsmediator, EFQM-Assessor mit Assessmenterfahrung im interkulturellen Kontext (USA, China, Korea, Indien). Gestaltung von Teamentwicklungsprozessen für unterschiedlichste Branchen seit 1999. Kernkompetenz: Prozessbegleitung in Veränderungen. Komplexe Moderationen, auch international, Großgruppenveranstaltungen.

Peter Neumann
Jahrgang 1970, Dipl.-Sozialpädagoge, Systemischer Berater, ist ein langjährig erfahrener Trainer und Coach. Er unterstützt und begleitet Teams in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Durch seine wertschätzende Art und einer Vielzahl an Methoden gelingt es ihm schnell Teilnehmer zu motivieren, deren Ressourcen sichtbar zu machen und zu bündeln. Fach- und Führungskräfte schätzen seine Beratung bei Konflikten sowie die gemeinsam entwickelten Lösungswege.

Dirk Scharler
Jahrgang 1968, Physiotherapeut und erfahrener Coach, arbeitet seit vielen Jahren mit Managern und Spitzensportlern. Neben seiner Tätigkeit in eigener Praxis ist er seit 16 Jahren als Seminarleiter und Dozent europaweit tätig. Seine Seminarteilnehmer schätzen besonders seine kompetente und humorvolle Art der Seminargestaltung. Kernkompetenzen: Healthcoaching und Stressmanagement (Life-Work Balance).

Jochen Haase

Jahrgang 1968, Systemischer Coach und Berater (IFW, München), staatl. geprüfter Berg- und Skiführer (IVBV), Staatsexamen Mathematik und Sport, Zusatzqualifikation Kommunikationspsychologie (Schulz von Thun, Hamburg). Zehn Expeditionsleitungen, darunter zwei Achttausender. Arbeitsschwerpunkte: Coaching von Teams und Führungskräften in Firmen und Organisationen, Mitarbeiterqualifizierung zu den Themen Kommunikation, Kooperation und Führung, Workshopmoderation, Team- und Führungskräfteentwicklung im Gebirge.

Nora Fitting

Jahrgang 1979, Diplom-Betriebswirtin (FH), zertifizierte Projektmanagerin (GPM) und systemische Organisationsberaterin. Nora Fitting hat über 8 Jahre Erfahrung in Projektmanagement, Beratung und Training, hauptsächlich in der Automotive-Industrie. Arbeitsschwerpunkte: Strategie- und Organisationsberatung, Management von internationalen / interdisziplinären Projekten, Workshop-Moderation.

Gudrun Kreisl

Jahrgang 1961, Diplom-Sozialpädagogin, Zusatzausbildungen: Programmierung für Datenbanksysteme, Betriebswirtschaft, Projektmanagement. Ausgebildet als Trainerin, Moderatorin, Coach, Change Manager. Seit 1995 freiberuflich für internationale Technologie- und Dienstleistungsunternehmen tätig. Arbeitsschwerpunkte: Strategie- und Organisationsberatung, Strategieumsetzung im mittleren Management, Management Coaching, Beratung in Problem- und Krisensituationen. Arbeitssprachen Deutsch und Englisch.

Literatur

Streich, R. K.: Veränderungsmanagement, in: Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997

Lewin, K.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern, Stuttgart 1963

Kotter, J. P. : Leading Change, Boston 1996

Vahs, D.: Organisation – ein Lehr- und Managementbuch, Stuttgart 2012

Moss Kanter, Rosabeth: The Change Wheel: Elements of Systemic Change and How to Get Change Rolling, Harvard Business School 2011

Späth, T., Grabitzki, S.: Leben und Arbeit in Balance, Belz Verlag, Weinheim und Basel 2012

Pascale, R. T., Sternin, J.: Geheimagenten des Change Managements, Harvard Business Manager Februar 2006

Wir bedanken uns bei unseren Kunden für die Erlaubnis zur Bildveröffentlichung.
Diese Broschüre ist auch in Englisch lieferbar. Eine gute Ergänzung stellt unsere Broschüre Zusammenarbeit im Team dar, ebenfalls auch in Englisch erhältlich.

messbacher
Coaching & Organisationsberatung
Schanzenstr. 79
34130 Kassel
Germany

Tel. u. Fax: +49 (0) 5 61 4 00 98 07
Mobil: +49 (0) 1 60 8 55 56 15
E-Mail: info@messbacher.de
www.messbacher.de