

Erfolgreiche Führung in der Veränderung

Den Organisationswandel gestalten

Ziel : Das Überleben moderner Organisationen ist vor allem davon abhängig, wie gut und wie schnell sie sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen können. Ein derartig komplexer Anpassungsprozeß läßt sich nur zufriedenstellend bewerkstelligen, wenn die Führungskräfte das gesamte System in seiner Komplexität und Vielschichtigkeit betrachten. Dieses Seminar befähigt die Teilnehmer den Veränderungsprozeß in ihrer Organisation in optimaler Weise zu planen und zu führen.

Inhalt : Die zunehmende Komplexität vor allem strategischer Entscheidungen stellt im Veränderungsprozeß nicht nur erhöhte Anforderungen an die Entscheidungsträger, sondern auch an das Führungsverhalten. Im Gegensatz dazu ist bei vielen Führungskräften aufgrund einer weitgehenden Aufgabenspezialisierung und einer stark am Tagesgeschäft orientierten Entscheidungsfindung oftmals eine mangelnde konzeptionelle „Gesamtsicht“ feststellbar. Seminarinhalte im einzelnen sind daher :

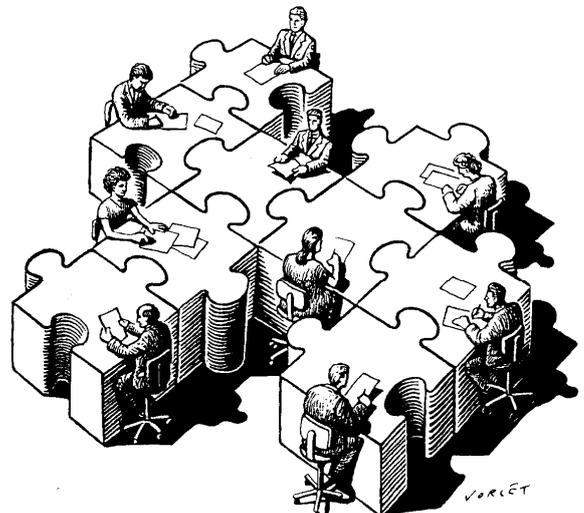
- ☑ Den Organisationswandel gestalten
- ☑ Grundsätze von Veränderungsprojekten
- ☑ Mit Widerständen umgehen
- ☑ Die zentralen Führungsaufgaben in der Veränderung
- ☑ Veränderungskommunikation : Weit mehr als nur Information
- ☑ Kommunikation und Motivation
- ☑ Was ist „Team-Coaching“ ?

Methoden : Es wird eine breite Palette von Vermittlungstechniken eingesetzt : Theorievermittlung, praktische Übungen, Erfahrungsaustausch, Kleingruppenarbeit und Einzelübungen. Neben der Information wird Wert auf eine wirkungsvolle Aneignung der Seminarinhalte durch aktives Lernen gelegt. Ausführliche Seminarunterlagen erhöhen den Nutzen für alle Teilnehmer.

Zielgruppe : Führungskräfte aller Ebenen.

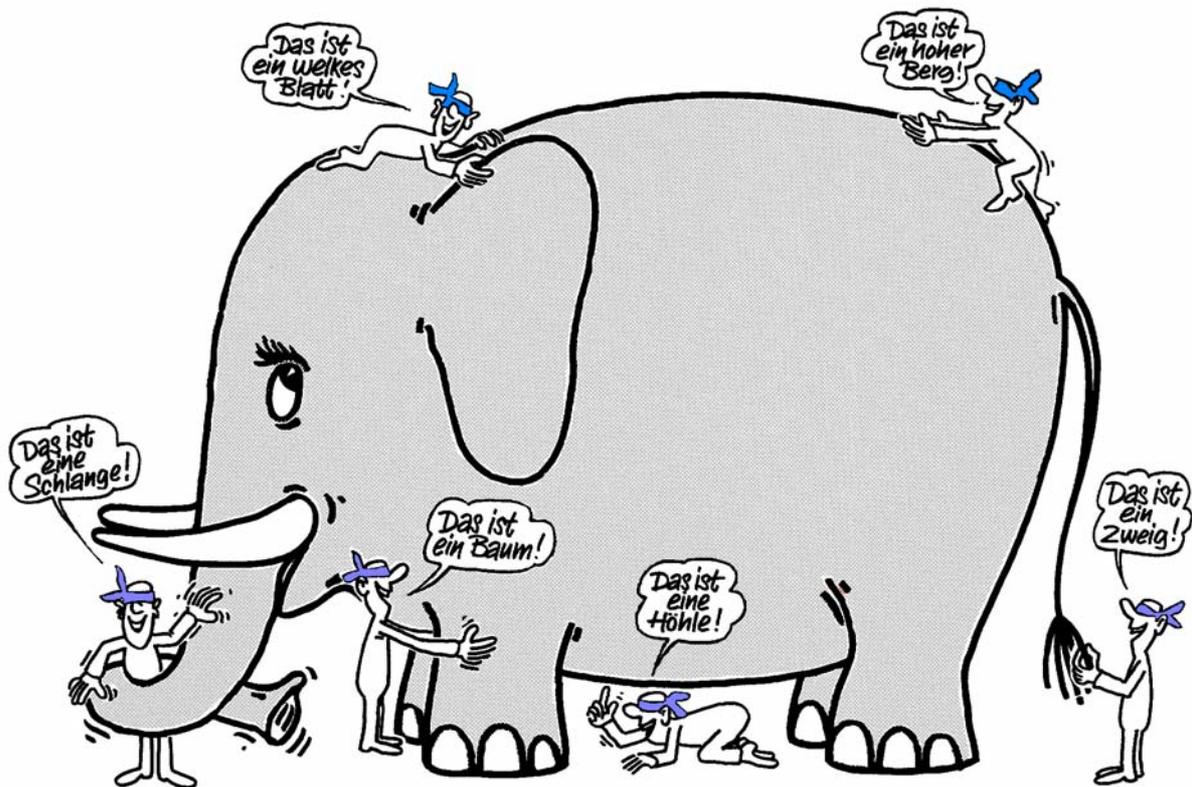
Teilnehmer : maximal 14

Dauer : 2 Tage à 8 Stunden



Erfolgreiche Führung in der Veränderung

Den Organisationswandel gestalten



Nur wer den Blick für das Ganze hat, wird auch das Ganze erkennen.

Seminarunterlagen

Organisationen halten Leute beschäftigt,
unterhalten sie bisweilen,
vermitteln ihnen eine Vielfalt von Erfahrungen,
halten sie von den Straßen fern,
liefern Vorwände für Geschichtenerzählen und
ermöglichen Sozialisation.
Sonst haben sie nichts anzubieten.

(K. Weick : Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a. M. 1985, S. 375)

Wir übten mit aller Macht, aber immer wenn wir begannen,
zusammengeschweißt zu werden, wurden wir umorganisiert.
Ich habe später gelernt, dass wir oft versuchten,
Verhältnissen durch Umorganisation zu begegnen.
Es ist eine phantastische Methode.
Sie erzeugt die Illusion des Fortschritts,
wobei sie gleichzeitig Verwirrung schafft,
die Effektivität vermindert und demoralisierend wirkt.

Gaius Petronius (röm. Offizier, Köln ca. 80 n. Chr.)

Inhaltsverzeichnis

1	Den Organisationswandel gestalten	3
1.1	Was ist eine Organisation ?	3
1.2	Günstige Bedingungen für Veränderungen	4
1.3	Schwierigkeiten, die Veränderungen in Frage stellen	5
1.4	Grundsätze von Veränderungsprojekten	5
1.5	Strategien zur Einführung in die Hierarchie	7
1.6	Ende - Übergang - Anfang - Ein Veränderungsmodell	12
2	Mit Widerständen umgehen	14
2.1	Widerstände überwinden	16
2.2	Angst oder Eigeninteressen ?	17
2.3	Umgang mit Ängsten	18
2.4	Gerüchte in der Organisation	19
3	Führung : Orientierungsgeber und Motor der Veränderung	20
3.1	Zum Verhältnis von Führung und Mitgestaltung	20
3.2	Die zentralen Führungsaufgaben in der Veränderung	21
4	Veränderungskommunikation : Weit mehr als nur Information	24
4.1	Information ist wichtig – aber was ist eigentlich Information ?	26
4.2	Kommunikation und Motivation	27
5	Team-Coaching	29
5.1	Was ist „Team-Coaching“ ?	29
5.2	Was passiert im Team-Coaching ganz konkret ?	29
5.3	Wie läuft eine Team-Coaching-Sitzung ab ?	30
5.4	Wo liegt der Nutzen des Team-Coachings ?	32
5.5	Welches sind die organisatorischen Voraussetzungen ?	32
5.6	Welches sind die Aufgaben des Moderators ?	33
5.7	Für wen eignet sich Team-Coaching ?	34

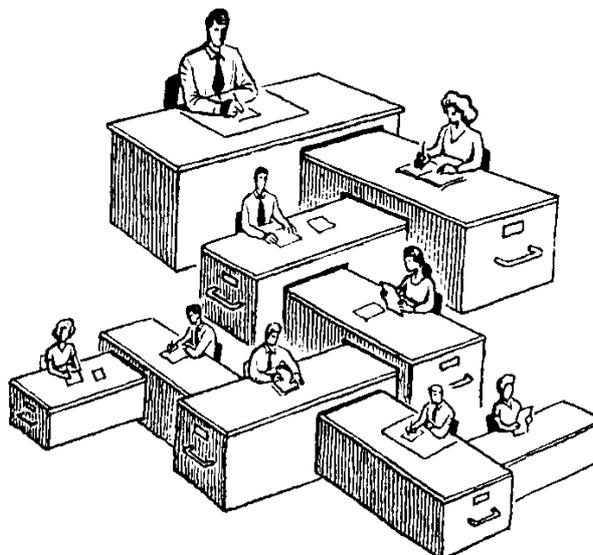
1 Den Organisationswandel gestalten

Angesichts einer zunehmenden Dynamik im Bereich wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, umweltbezogener und technologischer Entwicklungen sehen sich viele Organisationen einer wachsenden Handlungs- und Planungsunsicherheit gegenüber. Die zunehmende Komplexität vor allem strategischer Entscheidungen stellt dabei nicht nur erhöhte Anforderungen an die Entscheidungsträger, sondern auch an das Vorhandensein entscheidungsrelevanter Informationen. Im Gegensatz dazu ist bei vielen Führungskräften aufgrund einer weitgehenden Aufgabenspezialisierung und einer stark am Tagesgeschäft orientierten Entscheidungsfindung oftmals eine mangelnde konzeptionelle „Gesamtsicht“ feststellbar.

1.1 Was ist eine Organisation ?

Parkinson's Gesetz vom Wachstum der Organisation

Was läßt eine Organisation wachsen ? Es handelt sich dabei - wenn wir all die zahlreichen technischen Komplikationen außer acht lassen - um zwei ursächliche Triebkräfte, Motive oder Tendenzen. Man kann sie in zwei kurze Lehrsätze fassen, die wie Axiome wirken: (1) Jeder Beamte oder Angestellte wünscht die Zahl seiner Untergebenen, nicht aber die Zahl seiner Rivalen zu vergrößern, und (2) Beamte oder Angestellte schaffen sich gegenseitig Arbeit.



Um Triebkraft Nr. 1 zu verstehen, müssen wir das Bild eines Beamten, genannt A, entwerfen, welcher spürt, daß er überarbeitet ist. Ob die Überarbeitung auf Tatsachen oder Einbildung beruht, spielt dabei keine Rolle; nur beiläufig wollen wir erwähnen, daß A's Gefühl (oder Einbildung) sehr leicht ein Ergebnis jenes „Leistungsknicks“ sein kann, der bei Männern in den mittleren Jahren auftritt. Für dieses tatsächliche oder eingebildete Zuviel an Arbeit gibt es nun drei mögliche Heilmittel : A kann um seine Entlassung eingeben, A kann darum bitten, daß er seine Arbeit künftig mit dem Kollegen B teilen darf, und A kann schließlich das Gesuch stellen, daß ihm zwei Unterbeamte zugeteilt werden, genannt C und D. Ich glaube, es gibt kein bekanntes Beispiel in der Weltgeschichte, daß ein Beamter oder Angestellter einen anderen als den dritten Weg wählte. Denn durch Abdankung verliert er seine Pensionsberechtigung; zieht er den Kollegen B als Gleichberechtigten ins Spiel, dann schafft er sich einen Rivalen für den Fall, daß sein Vorgesetzter W. eines Tages in den Ruhestand geht und einen leeren Stuhl hinterläßt. Infolgedessen zieht A vor, zwei Junioren C und D unter sich zu haben. Sie stärken nicht nur seine Stellung im Amt, er kann auch die Arbeit in zwei Hälften einteilen, die er ihnen getrennt zuweist, woraus für ihn der Vorteil entspringt, daß er als einziger die ganze Arbeit versteht. Es ist wichtig, festzuhalten, daß die beiden Untergebenen C und D untrennbar sind. C allein einzustellen, ist ein Ding der Unmöglichkeit.