

Zielformulierung*

Die zweite Lektion beschäftigt sich mit der Frage, wie Sie als Führungskraft, Mitarbeiter oder Berater einen Beitrag zur Gestaltung von Change-Management-Programmen leisten können.

Im ersten Kapitel behandeln wir mögliche Anlässe, typische Fehler und die Erfolgsfaktoren eines solches Programms. Wir skizzieren zunächst, aus welchen Gründen Change-Management-Programme gestartet werden. Anschließend erläutern wir, was Unternehmen dabei häufig falsch machen. Dies führt zu einer Gliederung der Faktoren, auf die es bei der Programmgestaltung ankommt.

Im zweiten Kapitel gehen wir näher auf die Erfolgsfaktoren ein und beschäftigen uns mit möglichen Dramaturgien des Wandels. Von entscheidender Bedeutung ist es, günstige Anfangsbedingungen für das Programm zu schaffen. Typisch für viele Veränderungsprozesse ist ein bestimmter emotionaler Verlauf, der allerdings nicht exakt vorher bestimmbar ist. Wir zeigen, wie Sie mit diesen emotionalen Prozessmustern angemessen umgehen und welche Fähigkeiten man hierzu entwickeln muss. Anschließend skizzieren wir die Ebenen und Phasen eines Programms. In der Regel gibt es sachlogische Ebenen und eine organisationspsychologische Ebene des Wandels. Die Praxis zeigt, dass der Erfolg eines Programms stark davon abhängt, ob es gelingt, diese Ebenen zu verknüpfen. Wir erläutern, wie Sie dies erreichen können.

Ziele der Lektion 2: Gestaltung von Change-Management-Programmen

Anlässe, typische Fehler und Erfolgsfaktoren

- Skizzieren, aus welchen Gründen Programme gestartet werden
- Erläutern, was Unternehmen häufig falsch machen
- Die Faktoren gliedern, auf die es bei der Programmgestaltung ankommt

Dramaturgien des Wandels

- Beschreiben, wie man günstige Anfangsbedingungen schaffen kann
- Zeigen, wie Sie mit emotionalen Prozessmustern angemessen umgehen
- Erläutern, wie eine Verknüpfung der sachlogischen Ebenen mit der organisationspsychologischen Ebene des Wandels gelingt

Gestaltung der Programmphasen, dargestellt am Beispiel der Strategiebildung und -umsetzung

- Skizzieren, wie ein Automobilzulieferer wichtige Probleme identifizierte und ein Change-Programm vorbereitete
- Erläutern, wie das Unternehmen seine strategische Frühaufklärung verbesserte, dabei intuitiver agierte und einen Zustand resignativer Trägheit überwand
- Zeigen, wie die Implementation und Erfolgsmessung gelingen

Im dritten Kapitel beschreiben wir die einzelnen Programmphasen am Beispiel der Strategiebildung und –umsetzung eines Automobilzulieferers. Sie lernen, wie das Unternehmen wichtige Probleme identifizierte und ein Change-Programm vorbereitete. Anschließend erläutern wir, wie das Unternehmen seine strategische Frühaufklärung verbesserte, dabei intuitiver agierte und einen Zustand resignativer Trägheit überwand, der die Umsetzung von Strategien erschwerte. Abschließend gehen wir auf die Möglichkeiten zur Erfolgsmessung des Change Managements ein.

Die Grundlage für diese Lektion bilden unsere wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema und die Erfahrung aus einer Vielzahl von Beratungsprojekten. Daneben haben wir wichtige Erkenntnisse aus Gesprächen mit Change Managern gewonnen, denen wir für Ihre Anregungen danken.