

Umgang mit Veränderungen

Wortprotokoll (Stand: 12.12.2005)

1. Begrüßung und Rückblick (ca. 10 Minuten)

Guten Tag, meine Damen und Herren. Pünktlichkeit ist eine Zier – heute sind x-Personen pünktlich gekommen, y-Personen entschuldigt, z-Personen unentschuldigt zu spät.... Was gibt es neues von der Arbeitsorganisation in Ihrem Leben?

Erzählen Sie doch bitte, was haben Sie erlebt:

- Ziele (realistisch, messbar, beeinflussbar)
- Umgang mit Risiken
- Müde macht uns nicht... (z.B. Steuererklärung)
- ABC – Verteilung von Zeiten
- Wie man Zeit gewinnt/Zeitfresser
- Delegation (nicht nur Last, sondern auch Lust)
- Wichtiges hat keinen Termin

Heute steht das Thema Veränderung, neudeutsch Change Management, auf dem Programm. Wir leben in einer Zeit der immer kürzer werdenden Veränderungszyklen. Denken Sie nur z.B. an die Gewohnheit, Musik zu hören: Vom Plattenspieler über den Cassetten-Walkman hin zum Discman und schließlich über den DVD-Player zum MP 3 Stick. Ich bin mir sicher, dass Sie auch in Ihrem Unternehmen von solchen, oft kleinen, aber revolutionären Veränderungen berichten können.

Das Thema ist also hoch brisant und für uns alle wichtig: Wie kommen wir aus unseren Denkmustern raus und brechen alte Gewohnheiten auf? Ich möchte Ihnen an zwei Beispielen zeigen, wie schwer es ist a) Veränderungen überhaupt zu erkennen und b) wenn die Veränderungsnotwendigkeit erkannt ist, neue Lösungen zu finden.

2. Einstiegsübung (ca. 40 Minuten) (00-gorilla1)

Bei dem folgenden Film bitte ich Sie, sich genau zu konzentrieren und zu zählen, wie oft die Jugendlichen den Basketball von einer Person zu r anderen werfen. Achten Sie genau auf die Ballwürfe und zählen alle im Spiel befindlichen Bälle.

Nach der Lösung fragen: x Ballwürfe

Und: „Haben Sie den Gorilla gesehen, der durch das Bild ging?“

Jetzt den Film ein zweites mal zeigen.

Fazit: Es scheint verdammt schwer zu sein, kommende oder drohende Veränderungen zu erkennen.

Bei der nächsten beispielhaften Übung geht es darum, nun Lösungen für neue Umstände zu finden. Diesmal habe ich eine Übung, bei der es als Prämie eine CD nach Wahl gibt (ich spreche von einer Musik-CD, nicht von Microsoft Office o.ä.) Bei dieser Übung können Sie Ihre Denkmuster hervorragend aufbrechen – zumindest sollten Sie es versuchen.



Umgang mit Veränderungen

Wortprotokoll (Stand: 12.12.2005)

Aufgabenstellung (nur verbal sagen, nicht strukturiert vorgeben – kommt als Lösung bei der Fluchtmethode):

- Zeichnen Sie eine identische Kopie! Kein Problem, das können Sie zeichnen!
- Als Hilfsmittel haben Sie nur ein leeres Blatt und einen Filzstift. Auch die zweite Einschränkung hindert Sie nicht an der Erarbeitung der Kreise.
- Sie dürfen kein einziges Mal mit dem Stift vom Papier absetzen! Bei diesem Punkt wird es allerdings schwer.

Alles andere ist erlaubt.

Lösungen aus dem Publikum sammeln (nicht gleich vorgeben):

- z.B. Stift kippen, auf das Papier legen und rüberrollen – gut gemacht
- z.B. Mit Stift Loch ins Papier schneiden und auf der hinteren Seite zur anderen Linie anschleichen
- Ecke vom Papier umfalten und auf der Rückseite für die Querverbindungen nutzen

Wie im richtigen Leben, drei Lösungen sind bekannt und dann? Wir sagen oft, das muß reichen. Das Problem ist nur, dass im heutigen Wettbewerb ständig andere kommen und schnellere, billigere oder cleverere neue Lösungen finden.

Welche möglichen Lösungen fallen Ihnen noch ein? Es gibt noch ein paar weitere, ich kenne noch ca. 14 Lösungen!

An dieser Stelle möchte ich eine Methode für schwierige Probleme vorstellen – die Idee der Fluchtmethode. Dabei geht man hin und sammelt in einem ersten Schritt alle Regeln und Gesetzmäßigkeiten, die vorgegeben, vorgeschrieben oder ultimativ gesetzt sind! In unserem Beispiel sind es welche? Genau 1,2,3 – sonst ist alles erlaubt. Damit macht man sich zweitens schon einmal klar, was als Denkmuster in unseren Köpfen umherschwirrt, aber von niemandem gefordert wird (z.B. lautet die Vorgabe, „ohne absetzen des Stiftes“ – ich habe nicht gesagt, „ohne mit dem Filz abzusetzen“). In einem dritten Schritt versucht man nun, diesen Regeln zu entfliehen, ohne die Regel zu verletzen (z.B. durch umklappen des Papiers verlasse ich es einerseits, bleibe aber andererseits auf der Rückseite des Papiers und bestätige so die Vorgabe „ohne absetzen“)

Nun lassen Sie uns noch einige Lösungen finden. Die CD gibt es für jede Lösung, die ich noch nicht kannte (Indianer-Ehrenwort):

- ein Stück Papier abreißen und als Brücke benutzen
- einen Strich zeichnen, Perspektive von der Seite
- einen Punkt zeichnen, Perspektive ganz weit weg
- den Stift durchbrechen und drei draus machen
- größer gezeichnet und dann die Querverbindungen weg falten
- die Querverbindungen heraus reißen
- die Methode " fettiges Haar "
- aufs Papier stellen und drei Kreise zeichnen
- das negative Bild zeichnen

Was ist da schon die Wahrheit?

Umgang mit Veränderungen

Wortprotokoll (Stand: 12.12.2005)

Dieses Beispiel ist für mich symptomatisch für die reale Berufswelt: ständig.

3. Lernziele (02-Trainer-Lernzielfolie-V(Bierend)) (ca. 3 Minuten)
Folgende Fragen wollen wir heute beantworten.

4. Vita Bierend (ca. 4 Minuten)
Bevor wir uns nun wieder von unserem Film zum Thema inspirieren lassen, möchte ich Ihnen unseren Videoreferenten vorstellen. Herr Werner Bierend kommt ursprünglich aus dem Bankengewerbe und war dort nach Lehre, Ausbildung und Studium u.a. Personal- und Marketingleiter bei Regionalbanken. Später wechselte er in die Unternehmensberatung und ist heute Vorstand einer mittelständischen Unternehmensberatung mit über 20 Beratern. Dabei versucht er tagtäglich, seinen Kunden zu helfen, neue Wege zu gehen, um die Zukunft erfolgreich gestalten zu können.

5. Inhalte-Protokoll austeilen (ca. 1 Minute)
(03-Trainer-Inhaltsprotokoll-Blanks-V(Bierend))

6. Video vorführen (ca. 36 Minuten)
Nach dem Video: Bitte kurz notieren, was für Sie an Wesentlichem drin war; worüber sollten wir nach der Pause diskutieren?

7. Pause (ca. 30 Minuten)
Inhalte-Protokoll-Auflösung austeilen
(04-Trainer-Inhaltsprotokoll-V(Bierend))

8. Übung I Umkehrbrille (ca. 15 Minuten)
Bevor wir nun die verschiedenen Themen angehen, möchte ich Ihnen beweisen, dass wir alle schon bei geringen Abweichungen von unserem gewohnten Alltag die Orientierung verlieren und uns das Gewohnte zurücksehen.
Wer will mitspielen bei dieser Übung?
Erste Stufe: Brille upside down (Die 5 Punkte zu einem Haus verbinden)
Zweite Stufe: Brille upside down (Mit Flasche zu einem Glas gehen und mit Wasser einschenken)
Dritte Stufe: Brille links/rechts, im Kreis drehen und dann zum Flipchart gehen und Name aufschreiben (Vorsicht: Person kann leicht schwindelig werden)

Fazit: Seien wir alle bescheiden und akzeptieren, dass Veränderungen für niemanden ein leichtes Spiel sind. Es geht darum die Mauern vor der eigenen Vorstellung zu akzeptieren und hart daran zu arbeiten, diese einzureißen.

9. Übung II (05-Teilnehmer-Übung-Potentiale-V(Bierend)) (ca. 15 Minuten)
Überlegen Sie bitte und beantworten die beiden Fragen.
Nach einigen Minuten Einzelarbeit:

Umgang mit Veränderungen

Wortprotokoll (Stand: 12.12.2005)

Setzen Sie sich bitte nun mit Ihrem Nachbarn, ihrem persönlichen Coach, hin und diskutieren, welche zukünftigen Herausforderungen vor Ihnen stehen. Haben Sie schon Lösungsszenarien entwickelt? Was können Sie Ihrem Nachbarn raten? Wie eilig ist es, auf die Veränderungen zu reagieren?

Fazit::

- Diskutieren Sie mit Ihrem Team diese Fragen
- Entwickeln Sie Vorgehensalternativen für die herausfordernden Veränderungen

10. Übung III (06-Teilnehmer-Übung-Schock-V(Bierend)) (ca. 25 Minuten)

Bei der nächsten Übung lassen Sie uns einen Punkt von Herrn Bierends Vortrag herausgreifen.

Gehen wir mit Sorge oder Euphorie in den notwendigen Veränderungsprozess. Es dürfte klar sein, dass nur der positive Umgang mit Veränderungen auch zu guten Ergebnissen führt.

Diskutieren Sie an einem konkreten Veränderungsprojekt, wie Sie es schaffen können, damit die Euphorie nicht ausfällt.

Lösungen sammeln am Flipchart. z.B.:

- positive Assoziationen (positiven Vergangenheitserlebnisse)
- Vergleich zum Stillstand
- aktiv einbinden (ich brauche euch)
- verkaufen (mitreißen), Beziehung zum Problem ändern
- Wirklichkeit vermitteln
- Betrachtungswinkel
- Assoziationen zu Bekanntem
- Seriosität im Umgang

Fazit: Nur wenn wir eine positive Einstellung gegenüber Neuem haben, gehen wir auch positiv auf die Umsetzung zu!

11. Übung IV (07-Teilnehmer-Übung-Bedürfnisse-V(Bierend)) (ca. 20 Minuten)

(Siehe Powerpoint)

Folgende Untersuchung, die zeigt, welche Beweggründe Menschen bei wirtschaftlichen Transaktionen zum Handeln bewegen.

Fazit: Finden Sie heraus, was z.B. Ihre Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten antreibt und Sie werden Bereitschaft entfachen, den Weg gemeinsam zu gehen.

12. Übung V (08-Teilnehmer-Übung-Vorgehensweise-V(Bierend)) (ca. 15 Minuten)

(Siehe Powerpoint)

Lassen Sie uns nun einen idealtypischen Weg finden, um notwendige Veränderungsprozesse zu gestalten.

An einem Beispiel erklären:

Umgang mit Veränderungen

Wortprotokoll (Stand: 12.12.2005)

- Vision, ein fernes aber erreichbares Ziel
eine gute Vision wäre, wir wollen in 3 Jahren, die Nummer 1 sein
- Präparation, wo stehen wir, was müssen wir wissen, um den Prozess erfolgreich zu durchlaufen ...
- Inkubation, ich kenne meinen Ist-Zustand, nun muss ich mich in irgendeiner Weise befruchten, Ideen produzieren (Fluchtmethode, Arbeitskreise, Brainstorming, Mind Mapping, und weitere ... Ich stelle mir das immer vor wie beim Arzt, ... was machen Sie übrigens wenn Sie Kopfweg haben..., Tablette, (weiter) trinken, frische Luft, schlafen, warten bis sie weg sind, operieren... Jeder hat eine andere Art mit dem Problem umzugehen...
- Ilumination, die Erleuchtung, eine Idee ist geboren, was ist die beste Lösung?
- Verifikation, die Bewahrheitung, dass die Idee gut ist. Was ist, wenn der Chef kein Budget gibt? Also sie müssen auch ein guter Verkäufer für Ihre Lösung sein und Verbündete suchen ... da scheitern oft viele Veränderungsprozesse... In der Naturwissenschaft ist die Verifikation oft klar nachzuweisen, bei wirtschaftlichen Prozessen entscheidet dagegen oft die subjektive Einschätzung.
- Kommunikation: Erst wenn das Ergebnis kommunizierbar ist, sprich zu Geld gemacht werden kann, ist in wirtschaftlichen Dimensionen die Idee auch gut gewesen! Das gewünschte Ergebnis stellt sich zum Beispiel oft nicht ein, weil das Gewünschte nicht ausreichend kommuniziert worden ist ... (Beispiel Wankelmotor Ro 80, hat aber niemand gekauft, mag viele Gründe gegeben haben)

FRUSTRATION: in jeder Stufe kann es passieren, dass der Lösungsprozess scheitert. Je später dieses Erlebnis kommt, desto frustrierender ist es, zurück zu gehen.

Fazit:

Nur wer frustrationstolerant ist und Rückschläge als Herausforderung sieht, wird wirklich gute neue Lösungen finden.

(Reserve: Übung VI (17-Teilnehmer-Übung-Selbstwertgefühl-V(Bierend))

(Reserve: Übung VII (18-Teilnehmer-Übung-Nutzen-V(Bierend))

13. Auflösung Lernziele

(ca. 3 Minuten)

(09-Trainer-Lernzielfolie-Ergebnisse-V(Bierend))

14. Persönlicher Aktionsplan

(ca. 3 Minuten)

(10-Teilnehmer-Persönlicher-Aktionsplan-V(Bierend))

Schreiben Sie vielleicht nur 2 –3 Dinge auf, die Sie heute angeregt haben. Aber bitte nur das aufschreiben, was Sie auch ernsthaft angehen werden in den kommenden 4 Wochen anwenden und hinterfragen. Ich werde Sie beim nächsten mal fragen, was daraus geworden ist. Und: Wichtig geht immer vor dringlich

Umgang mit Veränderungen

Wortprotokoll (Stand: 12.12.2005)

15. Praxisumsetzung verteilen (ca. 2 Minuten)

(11-Teilnehmer-Praxisumsetzung-V(Bierend))

Nutzen Sie diese 10 Fragen, um sich selbst mit dem Thema zu beschäftigen und/oder diskutieren Sie diese mit Ihren Mitarbeitern.

16. Feedback-Bogen (ca. 3 Minuten)

(12-Feedbackbogen-Seminar-V(Bierend))

Bitte nehmen Sie sich zum Abschluss noch kurz Zeit, um Rückmeldung zu geben, wie Sie die heutige Veranstaltung empfunden haben.

17. Verabschiedung (ca. 2 Minuten)