

@loquenz

Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH · www.loquenz.de

Stolperstein Change Kommunikation - Wenn es um mehr geht...

... als über Neuerungen zu informieren

Ihnen ist das Phänomen sicher bekannt: Der Veränderungsprozess gerät ins Stocken! Selten am Anfang, sondern dann, wenn die Unternehmensführung sich bereits auf der sicheren Seite wähnt und alles gut angelaufen ist: Der Veränderungsdruck ist erkannt und akzeptiert, die Vision steht und die Führungsriege ist im viel zitierten Boot.

Nun gilt es die Basis für das Projekt zu gewinnen! An dieser Stelle wäre es fatal davon auszugehen, dass das Projekt ob der bereits gewonnenen Meriten zum Selbstläufer wird. Hier gilt es nun einige Aspekte zu beachten: unter anderem individuelle Verarbeitungsschemata und vor allem muss die „Information buchstäblich begreifbar gemacht werden“... – damit die alles entscheidende Basis auch mitzieht! **„Die Vision des Wandels kommunizieren“**, so formuliert John P. Kotter (1996) eine der entscheidenden Change-Stufen, was nicht bedeutet, dass sich die Kommunikationsleistung im Rahmen eines erfolgreichen Change Management darauf beschränken sollte. Das Empowerment der Mitarbeiterschaft oder die Konsolidierung und dauerhafte Verankerung der Neuerungen in einer Unternehmenskultur bleiben ohne adäquate Kommunikationsleistung leider bloße Utopie.

Change-Stufen nach Kotter (1996)

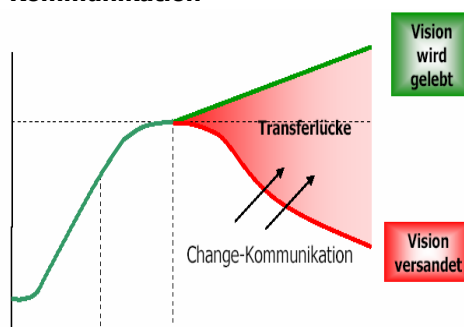
- Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
- Eine Führungskoalition aufbauen
- Vision und Strategie entwickeln
- **Die Vision des Wandels kommunizieren**
- Empowerment auf breiter Basis
- Kurzfristige Ziele ins Auge fassen
- Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten
- Neue Ansätze in der Kultur verankern

Während die Schritte 1-4 dazu dienen, den Status Quo fundamental in Frage zu stellen, sind die Schritte 5-7 die Implementierungsschritte und Schritt 8 dient der dauerhaften Verankerung des Wandels im Unternehmen.

Der **Nutzen** einer gelungenen Change Kommunikation ab der 4. Stufe liegt auf der Hand:

- Der Verarbeitungsprozess der Mitarbeiter/-innen wird katalysiert und adäquat forciert
- Die Mitarbeiter/-innen verstehen die Botschaft
- Die Vision und die Strategie können ihre Wirkung nachhaltig entfalten
- Die Mitarbeiter/-innen setzen sich aktiv mit der Unternehmensstrategie auseinander
- Die Strategie wird von den Mitarbeiter/-innen als notwendig, sinnvoll und attraktiv empfunden und gelebt.

Abbildung 1: Gelungene Change Kommunikation



Um diesen Nutzen gelungener Change Kommunikation auszuschöpfen, muss der eine oder andere Kommunikations-Stolperstein aus dem Weg geräumt werden. Dabei ist es hilfreich, folgende Grundregeln zu beachten, die Informationen für die Mitarbeiter/-innen begreifbar machen.

Stolperstein Change Kommunikation

- Wenn es um mehr geht als über Neuerungen zu informieren

Editorial

Führung und Change

- (Kultureller) Wandel durch Führungskräfteentwicklung

Buchvorstellung – ausnahmsweise - in eigener Sache

- Praxishandbuch Change Management. Einsatzfelder, Grenzen und Chancen

Buchbesprechungen

- Warum ich fühle, was du fühlst
- The Long Tail

„Just one Question...?“

- Was ist die Rolle der Unternehmensberater in Change-Prozessen, Jan Kuhnert?

Aktuelles

- Weiterbildung Management-Coaching
- Loquenz erfolgreich rezertifiziert

Begreifbare Infos sind:

- Einfach
- Zielgruppengerecht
- Rational und emotional
- Multisensorisch
- Involvierend
- Positiv
- Wiederholend

Mitmacher, Zauderer und Neinsager

Welche Projektgruppe oder Unternehmensführung wünschte sich nicht, dass das Gros der Mitarbeiter/-innen aus begeisterten Mitmachern besteht? Doch häufig ist die Change-Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen einigermaßen abgenutzt bzw. nur in geringem Maße vorhanden. Insgesamt sind – was die Change Bereitschaft angeht – **die Zauderer in der überwältigenden Mehrheit**. Die Sichtweise der Mitarbeiter/-innen kann in der Form einer Normalverteilung abgebildet werden, wenige Personen in den extremen Positionen und viele Zauderer im großen „Bauch“ der Verteilung (Przybylski, 2007). Gleich unentschlossenen Wählen bei Bundestagswahlen werden sie sowohl von Neinsagern als auch von Mitmachern gleichermaßen umgarnt und unterliegen Beeinflussungsversuchen. Insofern müssen die **kommunikativen Aktivitäten im Rahmen eines Change Prozesses vor allem auf die „Zögernden und Zaudernden“ abzielen**, damit für eine klare Mehrheit gesorgt ist!

Bei diesem Überzeugungsprozess müssen insbesondere die Projektverantwortlichen das Heft in der Hand halten und die Kommunikation **aktiv** gestalten, anstatt die Argumente der Gegner und Nein-Sager nur reaktiv zu entkräften. Die Führungsriege ist

hier in Sachen Commitment, Überzeugungsarbeit und vor allem Dialogbereitschaft sehr gefragt.

Individuelle Verarbeitung von Veränderung

Jeder – so auch insbesondere die große Masse der zaudernden Mitarbeiter/-innen - unterliegt in hohem Maße den folgenden psychologischen Phasen eines Veränderungsprozesses, deren Nutzen und Wert zu jedem Zeitpunkt anzuerkennen ist, wenn die Leute erfolgreich für das Projekt begeistert werden sollen:

- Verunsicherung
- Verarbeitung
- Erwartung / Hoffnung / Skepsis
- Commitment

Werden diese Phasen in ihrer zeitlichen Abfolge nicht berücksichtigt, sind verstärkte Widerstände sowie mehr Frust und Verunsicherung vorprogrammiert. Daher sind folgende Grundhaltungen im Zusammenhang mit der Verarbeitung von Neuerungen sinnvoll:

- Veränderungen brauchen Zeit
- Jede der Verarbeitungsphasen ist sinnvoll
- Positive Einstellungen und Haltungen unterstützen: „Wer wagt, gewinnt!“, „Veränderung bietet die Chance, Dinge besser anzugehen.“
- Ziele in kleine Abschnitte unterteilen

In jeder Phase dominieren andere Kommunikationsprinzipien und damit auch Kommunikationsinstrumente. In der folgenden Tabelle sind beispielhaft sowohl Prinzipien als auch Instrumente zusammengefasst:

Phasen	Dominierende Kommunikationsprinzipien	Bevorzugte Kommunikationsinstrumente
Verunsicherung	Einwegkommunikation, Struktur für weiteren Einführungsprozess geben, „Telling“	Info-Kampagnen über Pocket-Führer, Mitarbeiterzeitungen, Intranet
Verarbeitung	Rahmen für emotionale Einwände schaffen und aufgreifen, Feedbackelemente	Direkte Kommunikation, in den internen Medien, Emotionales aufgreifen
Erwartung, Hoffnung, Skepsis	Im direkten Kontakt bleiben, Nutzenargumentation einsetzen, „Selling“	Direkte personalisierte Kommunikation, in den Medien argumentieren, Ergebnisse vermarkten
Akzeptanz, Commitment	Perspektiven klären, klare Vereinbarungen treffen	Externale Verstärkung durch Massenkommunikation

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Change, Change und noch mal Change – ist das Thema dieser Ausgabe unserer eLoquenz. Wir haben uns vorgenommen, das Thema für Sie ganz praxisnah und „handfest“ aufzubereiten. Sie sollten daher nicht die 1001. Definition von Change Management erwarten, dafür aber eine Auseinandersetzung mit dem Thema Change Kommunikation und was in diesem Zusammenhang zu beachten ist. Außerdem: Change und Führung – wie die Führungskräfteentwicklung den (kulturellen) Wandel unterstützen kann. Und natürlich eine Buchbesprechung in eigener Sache: Das Praxishandbuch Change Management, herausgegeben von Jan Kuhnert und Stephan Teuber, wird in dieser Ausgabe vorab vorgestellt. Es erscheint im November. In unserer Rubrik „Just one question...“ setzt sich Jan Kuhnert als Fachverbandsvorsitzender Change Management im BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater) mit der Rolle des Change Beraters auseinander.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und natürlich viel Inspiration, Mut und Begeisterung für anstehende Change Aufgaben!

Jan Kuhnert Stephan Teuber

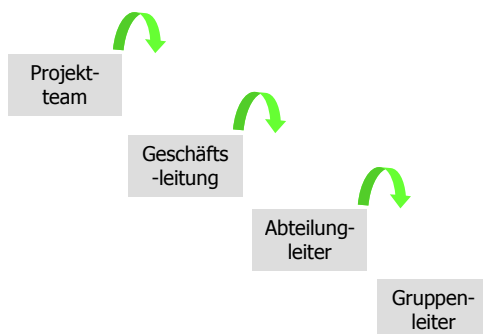


In einer Phase allgemeiner Verunsicherung (meist die Frühphase der Implementierung einer Veränderung) sollte auf **Top-Down Informationssteuerung** (siehe Abb. 2) zurückgegriffen werden. **Ziel: Gerüchte vermeiden, richtige Infos verbreiten!** Wichtige Prinzipien bei der Top-Down Informationssteuerung sind:

- „Kaskaden“- Kommunikation in mehreren Wellen
- Vorabinformation von Führungskräften und Multiplikatoren (z.B. Workshops)
- Einrichtung von Info-Pools im Intranet
- Aktuelle, richtige und einheitliche Informationsbasis
- Service: Leitfäden, Pressetexte, Bestellservice

Externe Experten helfen mit ihren vielfältigen Erfahrungen bei Medienauswahl, Gestaltung von Roadshows, Projektbüro, Events und Veranstaltungen sowie bei der Gestaltung und professionellen Moderation von Workshops.

Abbildung 2: Kaskaden-Kommunikation (Top-Down)



Deutlich wird im Rahmen einer erfolgreichen Change Kommunikation die zentrale Rolle der **Führungskräfte**. Ob bei Top-Down Informationssteuerung oder Bottom-up Information und dialogischer Kommunikation, die Führungskräfte entscheiden durch ihre **Informations- und Dialogbereitschaft** über den Projekterfolg.

Führungskräfte sind Vorbilder

In der Regel ist der Ruf der Mitarbeiter/-innen nach mehr Info meist ein Ruf nach Einbeziehung und Dialog: „*Wichtige Aufgabe einer Führungskraft ist die Beobachtung und der Dialog mit den Mitarbeitern. Tatsächlich leiden wir meist nicht an einem Informationsdefizit. Im Gegenteil, viele Mitarbeiter reden von einer Informationsüberflutung. Fehlend und viel entscheidender*

ist der Austausch untereinander und die Auseinandersetzung miteinander“ (Przybylski, 2007). Insofern kommt den Führungskräften eine wichtige Orientierungs- und Vorbildfunktion zu: Ihnen obliegt es, Informationen richtig weiterzugeben, zu argumentieren und Einwänden erfolgreich zu begegnen. Sie müssen daher in der Lage sein oder in die Lage versetzt werden, diese Orientierungsfunktion gegenüber der zögerlichen Mitarbeiterschaft wahrzunehmen. Die interne Personalentwicklung und externe Experten können hier durch adäquate Führungskräfteentwicklung die notwendigen Voraussetzungen schaffen. Als Instrumente haben sich vor allem **Coachings und Trainings** etabliert.

Um die Verarbeitungsleistung der Mitarbeiter/-innen zu unterstützen braucht es natürlich auch und vor allem direkte Kommunikation: **Hier wird richtig katalysiert, das Mitarbeiterfeedback integriert, um zu überzeugen und zu motivieren.**

Im Projektverlauf muss je nach Stimmungstatus nachgesteuert werden und nicht zuletzt dient die direkte Kommunikation der Erfolgskontrolle der bisherigen Informations- und Kommunikationsleistung.

Das wichtigste für den Start ist...

die Gewissheit der Verantwortlichen, dass eine **offene, klare und ehrliche Information und Kommunikation** bereits zu Projektbeginn einsetzen sollte. Je eher, desto geringer die Kollateralschäden durch Angst, Verunsicherung und Lähmung, die das Unternehmen schwächen. Kommunikation kommt oft zu spät. Daher lieber einmal unvollständig aber zeitnah kommunizieren als es ganz sein zu lassen. Denn:

... es geht um mehr als nur über Neuerungen zu informieren. Es geht darum Veränderungen als Chance begreifbar zu machen. Um möglichst viele Zauderer und auch Nein-Sager zu integrieren, damit sie ihre Chance nutzen!

Daniela Himmelreich und Stephan Teuber

Literatur

Kotter, John P. (1996) *Leading Change*. Boston, Ma.: Harvard Business School Press
 Przybylski, Frank (2007) *Kommunikation in Veränderungsprozessen – Weniger ist hierbei nicht mehr*. www.mittelstand-deutschland.de. MittelstandsMagazin 7-8/2007 S. 25-27.

Dialog- und Informationsbereitschaft der Führungskräfte entscheidet über Projekterfolg

Offene, klare und ehrliche Information von Anfang an

Sie möchten weitere Informationen zum Thema erfolgreiche Change Kommunikation? Wenden Sie sich an Daniela Himmelreich oder Stephan Teuber.



daniela.himmelreich@loquenz.de
 stephan.teuber@loquenz.de

Telefon: 07 11 - 75 85 77 870

Führung und Change (Kultureller) Wandel durch Nachwuchsentwicklung

Warum und wie ansetzen beim Nachwuchs?

Beim Nachwuchs anzusetzen bedeutet natürlich nicht, das etablierte Management außen vor zu lassen. Das gesamte Management ist in Prozessen des Wandels gefordert und muss vor allem mit Blick auf die notwendigen Kommunikationsfertigkeiten gestärkt und qualifiziert werden. Der Nachwuchs jedoch besetzt in aller Regel zunächst die **Positionen in der direkten Betreuung der Mitarbeiter/-innen und ist damit an der wichtigsten Schnittstelle tätig!** Insbesondere wenn es darum geht, die gesamte Mitarbeiterschaft für den anstehenden Wandel zu begeistern und in der direkten Kommunikation und Auseinandersetzung Einwänden und Widerständen zu begegnen. Zudem handelt es sich um eine extrem ambitionierte Zielgruppe, die für die Umsetzung von Change Projekten sehr geeignet ist. Gut beraten ist, wer den Nachwuchsführungskräften dafür das Rüstzeug an die Hand gibt! Bei der Frage, wie ein solcher Qualifizierungsprozess für den Nachwuchs ausgestaltet werden soll, darf daher ein Baustein nicht fehlen: **Projektmanagement!** Dieses ergänzt – neben Potenzialanalysen, Workshops und Einzelcoachings u.a. - den klassischen Weiterbildungsbaustein „Führungstraining“.

Warum Projektmanagement?

Die Fähigkeit, Veränderungen und Umstrukturierungen in Unternehmen zu gestalten, z.B. neue Firmenteile zu integrieren, neue Technologien einzuführen etc. bringt es mit sich, dass Projektarbeit immer häufiger praktiziert wird. Experten und Praktiker aus verschiedenen Unternehmensbereichen kommen im Projekt zusammen, um komplexe Veränderungen einzuführen. **Führungskräfte brauchen daher die Fähigkeit, Projekte und damit Veränderungen zu managen.** Grundsätzliche Ziele eines solchen Entwicklungsprogramms sind daher:

1. Stärkung der Projektmanagementkompetenz
2. Schärfung des Führungsprofils
3. Entwicklung der sozialen und methodischen Kompetenz
4. Stärkung kommunikativer Fertigkeiten
5. Zukunftssicherung des Unternehmens: Change Management als Basiskompetenz und –haltung der Führungsriege

Prinzip Nr. 1: Learning by doing

Das Steuern von Projekten lernt man nur durch das Steuern von Projekten! **Die Lerninhalte werden am konkreten Projekt trainiert.** Der Projekterfolg motiviert und nutzt dem Unternehmen. *„Menschen entwickeln sich mit und an ihren Aufgaben. Das ist das erste und wichtigste Element. Ausbildungsprogramme verpuffen, wenn nicht an ihrem Ende eine Aufgabe steht“* (Malik 2007). Wir gehen über Maliks Forderungen hinaus und warten nicht bis ans Ende des Ausbildungsprogramms, **sondern integrieren die Projekte in das Programm.** Das umgesetzte Projekt kommt direkt dem Unternehmen zu Gute und **die Teilnehmer/-innen lernen in der Praxis – nicht im Seminarraum.**

Prinzip Nr. 2: Output-Orientierung

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung sind **Transfer und Nachhaltigkeit:** Wie viel des Gelernten wird umgesetzt? Und: Findet das Gelernte Eingang in das tägliche Handeln? Unser Augenmerk liegt weniger darauf, maximal zu schulen und möglichst viel Input zu liefern, sondern möglichst viel Output der Teilnehmer zu ermöglichen. Dafür ist ein Programm mit Projektarbeit besonders gut geeignet, da **Projekte ein intensives Lernfeld für Planung, Steuerung, Controlling, Führung, Kommunikation, Selbstorganisation, Fachwissen etc. darstellen.**

Wichtig: Passgenaue Maßnahmen!

Um Output zu erzielen, müssen Maßnahmen und Interventionen passgenau sein. Passgenau meint zum einen strukturelle Passung. Dazu führen wir intensive Vorgespräche mit den Auftraggebern, in denen wir absichern, dass das Programm zur Unternehmensstrategie und zu anderen Change-Projekten passt.

Potenzialtest MPE

Zum anderen geht es um die individuelle Passung auf die Vorbedingungen und die Entwicklungsperspektive jedes Teilnehmers. Dazu wird mit jedem Teilnehmer zu Beginn des Entwicklungsprogramms eine Management Potenzial Analyse (MPE) durchgeführt. Die MPE liefert eine valide und zuverlässige Diagnose des Management-Potenzials mit konkreten Umsetzungsempfehlungen. Die internetgestützte Testeingabe ermöglicht es kurzfristig und einfach, die Potenzialanalysen und Evaluationen durchzuführen. Jeder Teilnehmer bekommt ein ausführliches

Projektmanagement als Ergänzung zum klassischen (Nachwuchs-) Führungstraining

Strukturelle und individuelle Passung durch Vorgespräche und Potenzialtests

automatisch erstelltes Gutachten und ein persönliches Rückmeldegespräch.

Der Startschuss

In einem Kick-Off werden sowohl die Rahmenbedingungen geklärt als auch die Motivation der Teilnehmer abgesichert. Die Gruppe ist nun auf den Prozess eingestimmt.

Die **Programmbausteine**, die die Teilnehmer im weiteren Verlauf erwarten, sind im Einzelnen:

▪ **Trainings**

Die Teilnehmer gewinnen das notwendige „Rüstzeug“, vor allem Methoden- und Sozialkompetenz.

▪ **Themen**

- ▶ Projektmanagement → Planung, Organisation und Steuerung von Projekten
- ▶ Führung → Führungsverständnis, Führungsstile, Führungsmodelle
- ▶ Führung von Teams → Gruppendynamische Prozesse
- ▶ Zeit- und Selbstmanagement → Delegation, Ablage, Koordination
- ▶ Professionell präsentieren → Aufbau, Persönlichkeit, Medien, Methoden
- ▶ Der Projektleiter als Moderator → Themen Vermitteln, verkaufen und durchsetzen
- ▶ Die Führungskraft als Change Agent

▪ **Transfer-Tool CC-Transfer**

Um den Erfolg der Trainings abzusichern, werden die Teilnehmer mit einem Online-Tool vertraut gemacht: CC-Transfer fokussiert darauf, das Gelernte unmittelbar im Arbeitsalltag umzusetzen. Direkt in den Trainings werden die notwendigen „Actions“ von jedem Teilnehmer definiert. Diese Actions sind die notwendigen Schritte, die jeden einzelnen von der Zielerreichung trennen. Die für nachhaltige Lernprozesse notwendige Eigenverantwortung der Teilnehmer wird gefordert und gefördert.

▪ **Themenvergabe und Vorstellung vor den Führungskräften**

Der Workshop hat die Funktion, alle Teilnehmer des Programms mit einem geeigneten Thema zu versorgen und diese Themen auch den anderen Teilnehmern gegenüber transparent zu machen. Das erste Projekt darf aus dem eigenen Arbeitsbereich sein und soll eine zeitliche Investition von ca. 50 Stunden umfassen. Ziel ist, dass am Ende

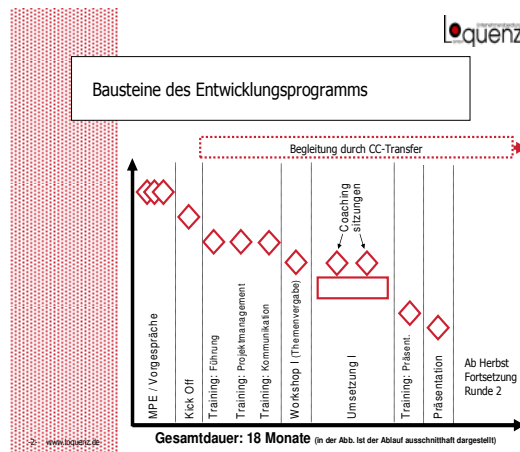
des Tages jeder Teilnehmer ein Thema übernommen hat, welches von der Geschäftsführung abgesegnet ist. Für jedes Projekt wird ein Projektdefinitionsbericht erstellt.

▪ **Projektumsetzung und Coaching**

Warum Coaching? Die Teilnehmer lernen am realen Projekt. Der Projekterfolg motiviert die Teilnehmer. Ein Misserfolg demotiviert aber auch. Deshalb sichert ein begleitendes Coaching, d.h. Unterstützung in herausfordernden Situationen, Blockaden und persönlichen wie organisatorischen Krisen, den Projekterfolg ab.

▪ **Ergebnispräsentationen**

Die umgesetzten Projekte der Gesamtgruppe werden dem Vorstand präsentiert. Die Präsentation mündet idealer Weise in eine Open Space Veranstaltung, in der alle Mitarbeiter/-innen die Gelegenheit haben, die Ergebnisse zu sehen und zu erörtern.



Übrigens: das etablierte Management ist als Projekteigner und Auftraggeber immer mit an Bord und „lernt“ gewissermaßen diese und in dieser Rolle mit! Mit dem „Wandel“ der Kompetenzen des gesamten Managements geht notwendigerweise der Wandel auch an der Mitarbeiterbasis nicht spurlos vorbei. Schließlich sind Führungskräfte – egal welcher Ebene – Vorbilder und gestalten und prägen die Zukunft Ihres Unternehmens!

Claudia Heizmann und Stephan Teuber

Literatur

Malik, Fredmund (2007) Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Entwicklungserfolg und –sicherung durch vielseitige Programmbausteine

Das etablierte Management als Auftraggeber

Sie möchten weitere Informationen zum Thema Nachwuchsführungskräfteentwicklung? Wenden Sie sich an Claudia Heizmann oder Stephan Teuber.



claudia.heizmann@loquenz.de
stephan.teuber@loquenz.de

Telefon: 07 11 - 75 85 77 870

Buchvorstellung – ausnahmsweise - in eigener Sache

**Praxishandbuch Change Management (Jan Kuhnert und Stephan Teuber, Hg.)
München: Verlag Vahlen, 2007.**

Was der Verlag dazu meint...

„Als Vorsitzende der Fachverbände Change Management bzw. Personalmanagement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. **bündeln die Herausgeber die langjährige Praxiserfahrung renommierter Unternehmensberater** im Bereich Change Management. In **19 Beiträgen erfahrener Experten** wird das Thema Change Management mit **hohem Praxisbezug** aus folgenden Blickwinkeln beleuchtet: Non-Profit- und Sozialbereich, kommunale und regionale Dienstleister, Software und Medien, Personalwesen, Vertrieb, Produktion. Das Buch richtet sich vornehmlich an **Führungskräfte, Personalverantwortliche, Personalentwickler sowie an Coaches und Trainer.**“

Aus dem Geleitwort eines Praktikers...

„...einige dargestellte Projekte sind mir in durchaus vergleichbarer Form bereits in meiner eigenen Managementpraxis begegnet. Die Stolper- und Meilensteine ähneln sich und in der Nachbetrachtung muss ich gestehen: Wir hätten den Change auch anders und vielleicht noch eine Spur erfolgreicher gestalten können! Diese Einsicht wird bei der

Lektüre ergänzt durch die vielleicht banal klingende Tatsache, dass allein die Definition eines Vorhabens als „Change Projekt“ bereits bei der Systematisierung notwendiger Schritte hilft. Denn wir sind uns bei dieser Sichtweise sehr viel besser darüber im Klaren, dass unser Vorhaben beispielsweise von massiven Widerständen begleitet und beeinträchtigt werden kann. Ich bin daher davon überzeugt, dass **bei der inhaltlichen Vielfalt und Fülle der Beiträge jeder Praktiker nützliche Anregungen, Tipps, Wege, Methoden und Gestaltungsmöglichkeiten für eigene Change Prozesse entdecken kann...**“

(Berthold Huber, Deutsche Bahn, Vorsitzender der Regionalleitung DB Regio Bayern).

Was die Herausgeber meinen...

Wir sind sehr froh und stolz darüber, dass das Praxishandbuch Change Management im November 2007 erscheinen wird und **bedanken uns auf diesem Wege bei allen Autoren und Mitwirkenden** für viel Engagement, spannende Praxisberichte und vor allem für eine angenehme Zusammenarbeit bei der Entstehung dieses Handbuchs! **Und: wir finden das Buch unbedingt lesenswert und gut! :-))**

Jan Kuhnert und Stephan Teuber



Praxisnahe Erfahrungsberichte renommierter Unternehmensberater im Bereich Change Management

Buchbesprechungen

Joachim Bauer: Warum ich fühle, was Du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen. Hoffmann und Campe, 2005.

Warum ich fühle, was du fühlst“ – ein Buch über Gedankenlesen bei Hoffmann und Campe – das hat mich beim ersten Entdecken in der Buchhandlung sofort zugreifen lassen. Ich konnte es ehrlich gesagt nicht glauben, dass am Gedankenlesen etwas dran sein soll. Und, um es vorwegzunehmen, es geht auch nicht um Gedankenlesen, sondern hinter diesem Titel verbirgt sich etwas viel spannenderes: Intuitive Kommunikation; ein Phänomen, das wir alle schon selbst am eigenen Leib erlebt haben. Wir sind im Gespräch mit jemandem und irgendetwas spielt noch zusätzlich eine Rolle – nur wir können es nicht benennen. Und nennen es im Nachhinein „Sympathie“ oder „wir haben keinen Draht zueinander gefunden“.

Worum geht es Joachim Bauer, Professor für Psychoneuroimmunologie, Psychiater und Facharzt für Psychotherapeutische Medizin? Das Resonanzphänomen in der Kommunikation. Unwillkürlich erwidern wir ein charmantes Lachen. Wir gähnen, wenn andere gähnen. Erwachsenen öffnen spontan den Mund, wenn sie ein Kleinkind mit einem Löffelchen füttern. Dieses Resonanzphänomen spielt nicht nur in unserem Alltag, sondern gerade auch in Politik und Wirtschaft eine Rolle zur Einflussnahme. Ob Führung ankommt und wirkt hängt v.a. von der Frage ab: „Erzeuge ich Resonanz mit meinem Führungsverhalten?“

Führung, die ankommen soll, braucht Resonanz!

Das Resonanzphänomen ist keine esoterische Einbildung, sondern beruht auf der Existenz der Spiegelneuronen, die Dank neuester neurobiologischer Forschungen jetzt verstanden werden können. „Zu vermitteln, was dazu an Erkenntnissen vorliegt und die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu reflektieren, soll der Inhalt dieses Buches sein“.

Diesem selbst gestellten Anspruch wird Bauer in hervorragender Weise gerecht. Präzise und gut nachvollziehbar beschreibt er auf neurobiologischen Grundlagen die Arbeitsweise der Spiegelneuronen. Es lassen sich tatsächlich, z.B. bei Versuchstieren Erregungspotenziale in den motorischen Nervenzellen eines Affen feststellen, der die Bewegung eines anderen Affen nur beobachtet. Die Handlung des einen aktiviert also die Spiegelneuronen des anderen. Und dies gilt nicht nur für motorische Handlungsfolgen, sondern ebenso, wie Bauer eindrücklich schildert, für Abläufe des Empfindens und Fühlens. Wir haben also aufgrund unseres Nervensystems die Fähigkeit, ein Gefühl dafür zu entwickeln, was andere tun. Nur ist dies bei unterschiedlichen Menschen unterschiedlich ausgeprägt.

Wir kennen das intuitive (Spiel-)Verständnis aus dem Fußball oder haben es auch selbst schon einmal erlebt. Bauer liefert die Erklärungen dazu.

Welche Bedeutung hat diese Intuition, die auf

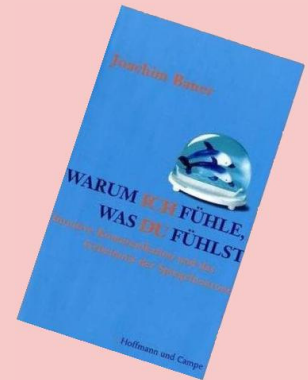
den Gegebenheiten der Neurobiologie gründet, für den Beruf?

- Die Vortäuschung von meiner eigentlichen Absicht abweichender Handlungsziele wird nicht funktionieren
- Ich muss es dem freien Willen meines Gegenübers/Mitarbeiters überlassen, welche Schlussfolgerung er aufgrund des bewusst und intuitiv Wahrgenommenen erzielt.

Was bleibt mir als Führungskraft zu tun? Nur wenn Kongruenz zwischen meiner Handlungsabsicht und meiner tatsächlichen Handlung besteht, wirke ich eindeutig auf meine Mitarbeiter. Wirkungsvolle Führung setzt damit meine eigene innere Vorbereitung und Entscheidung voraus. Erst dann darf ich meinem Mitarbeiter in einem Delegationsgespräch seine Aufgabe vermitteln.

Delegiere ich eine Aufgabe trotz eines inneren Vorbehaltes meinerseits, dann sollte ich mir von jetzt an gewiss sein, dass dieser Vorbehalt von meinem Mitarbeiter intuitiv wahrgenommen wird. Der Mitarbeiter wird die delegierte Aufgabe entsprechend ausführen.

Grund genug, sich mit dem Thema der Spiegelneuronen intensiver zu beschäftigen. Viel Spaß und eine erkenntnisreiche Lektüre.



Wie erzeuge ich Resonanz mit meinem Führungsverhalten?

Christian Andersen: The Long Tail. Nischenprodukte statt Massenmarkt – Das Geschäft der Zukunft. Hanser Wirtschaft, 2007.

Wir alle kennen das Pareto-Prinzip: Mit 20% der Produkte generieren wir 80% des Umsatzes. Genau hierin liegt nach Andersen der Denkfehler. Durch gegen Null gehende Lagerkosten (z.B. Musik) und sehr preiswerte Konsumentenansprache (z.B. www) verändert sich das Käuferverhalten extrem. Früher galt: was in der Ladenfläche nicht vorhanden war konnte nicht konsumiert werden. Daraus erwuchs der Zwang zu Umsatzhits. Nischenprodukte hatten keine Chance, außer in Ballungszentren.

Heute gilt: der Verbraucher kann gezielt im www suchen und wird immer irgendwo fündig werden. Es handelt sich dann zwar nicht um schnell drehende Produkte, doch garantieren diese hohe Deckungsbeiträge.

Beispiel Katalog versus Online-Angebot: Beim Katalog generieren abseits der Topseller die „hinteren“ 80% der Produkte 15,7% des Umsatzes.

Beim Online-Angebot sind die 80% am langsamsten drehenden Produkte bereits für 28,8% des Umsatzes verantwortlich (Untersuchung MIT von 2005). Das bedeutet in diesem Long Tail, dem „langen Schwanz“ der langsam auslaufenden Umsatzkurve, ist richtig Musik für kleinere Anbieter drin.

Das Buch zeigt auf, mit welchen Mechanismen das Potenzial des Long Tail aktiviert werden kann.

Fazit: extrem inspirierend



Wie können langsam drehende Produkte aktiviert werden?

„Just one question...“

Wir fragten unseren Geschäftsführer und Fachverbandsvorsitzenden Change Management im BDU, Jan Kuhnert:

Von: office@loquenz.de
Gesendet: Dienstag, 25. 09. 2007, 16:43
An: Jan Kuhnert
Betreff: Just one question...

Hallo lieber Jan,

**Was ist die Rolle der
Unternehmensberater in Change
Prozessen?**

Wir freuen uns auf Deine Antwort.

**Deine eLoquenzianer und alle
interessierten eLoquenz-Leser**

*Die aktuelle Loquenz-Kundenzeitung zum
Downloaden
http://www.loquenz.de/pdf/eloquenz_2007_3.pdf
als PDF-Datei (399 KB)

*Literaturtipps: Das Praxishandbuch Coaching
(Hrsg. Stephan Teuber) ist im Verlag Vahlen
erschienen. Über den Link können Sie bei
amazon.de Ihre Bestellung abgeben:
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3800631253/loquenz-21/302-8479453-3719228>

*Nächster Start der Weiterbildung
Management-Coaching am 27. März 2008.
Nächster Infoabend am 11. September 2007
um 18:30 Uhr - melden Sie sich an unter
0711/7585778-70

Von: Jan Kuhnert
Gesendet: Donnerstag, 27. 09. 2007, 11:09
An: office@loquenz.de
Betreff: AW: Just one question...

Liebe eLoquenzianer,
liebe interessierte eLoquenz-Leser,

eine gute Change Management Beratung ist
in der Lage, den kompletten Change Prozess
von A bis Z zu begleiten, d.h. vom Aufbau
eines Veränderungsdrucks, über die
strategische Initiierung eines Change
Prozesses bis hin zum konkreten
Projektmanagement.

Nach dem Rollenverständnis der Fachgruppe
Change Management im BDU macht genau
dieser Aspekt erfolgreiche Change
Management Beratung aus. Die externen
Berater sind daher nicht „nur“ Gurus,
Moderatoren oder Strategieberater oder
oder, sondern füllen gleichermaßen die Rolle
des Trainers, Coaches, Experten, Analysten,
Kommunikators und Pathfinders mit dem
notwendigen fachlichen Know-How aus.

Dies leistet selbstverständlich nur ganz selten
ein Berater in Personalunion, sondern wird
durch ein kompetentes und gut gesteuertes
Beratungsteam gewährleistet.

Diese Aufgabe ist alles andere als einfach,
denn: Geschehenes ist bereits geschehen. Die
„Lösung“ des Problems bedeutet damit,
geeignete gegenwärtige und zukünftige Mittel
einzusetzen, die zugleich rückwärtsgewandt in
die Vergangenheit zielen. Nur dann ist das
„Übel“ bei der berühmten Wurzel zu packen.
Das heißt wir müssen – gemeinsam mit
unseren Kunden – eine eigene mittel- bis
langfristige Wunschzukunft gestalten. Daher
bedeuten Change, Change Management und
Change Management Beratung allesamt die
prozessuale Betrachtung und zielgerichtete
Begleitung eines in Teilen ergebnisoffenen, in
sich komplex vernetzten und dynamischen
Prozesshandelns.

Herzliche Grüße

Jan Kuhnert

Gute Change Management
Berater begleiten den
kompletten Change Prozess

Change gemeinsam umsetzen
– das Beratungsteam mit dem
Kunden!

Aktuelles

Weiterbildung Management-Coaching

Die Weiterbildung ist inhaltlich und vom Design her auf die Zielgruppe Führungskräfte, Projektleiter/-innen, Berater/-innen und interne Personalentwickler/-innen zugeschnitten. Sie richtet sich an Personen in leitenden und beratenden Funktionen, die im Kontext von Unternehmen Coaching anbieten, mit Coachingtools ihre Führungskompetenz bereichern möchten oder Coaching als Personalentwicklungsinstrument konzipieren.

Folgende beispielhafte Fragen werden bearbeitet:

- Welche Coachingtechniken kann ich z.B. als Führungskraft bei schwierigen Mitarbeitern einsetzen?
- Wie gestalte ich eine Coaching-Sitzung?
- Wie kann ich Mitarbeiter auf schwierige Aufgaben vorbereiten?
- Was gilt es zu beachten, wenn ich als interne/r Personalentwickler/-in Coaching einsetze?
- Wie kann ich bei Teams die Performance unterstützen?

Außerdem bearbeiten wir das aktuelle Thema „Change-Coaching“, bei dem Sie Coachingtechniken für Veränderungsprozesse vermittelt bekommen. Da der Lehrgang nach Coachinganlässen gegliedert ist, lernen Sie verschiedene Coachingmodelle und -ansätze in ihren Handlungsfeldern - Potenzial-Coaching, Crash-Coaching, Team-Coaching, Change-Coaching - sehr anwendungsbezogen kennen.

Nächster Start der Weiterbildung Management-Coaching ist der 27. März 2008. Die nächsten Infoabende finden am 12. November 2007, 10. Dezember 2007 und 21. Januar 2008, jeweils um 18:30 Uhr, statt. Melden Sie sich an unter 07 11-7 58 57 78 70.

Veränderungsprozesse gestalten

Lernen findet immer dann statt, wenn wir uns dem Neuen stellen und das Ungewisse wagen. Genau das verstehen wir unter Abenteuer. Die „Abenteuergestützte Beratung“ inszeniert Herausforderungen für Teams und Einzelpersonen, mit dem Ziel, bisherige Denk- und Handlungsweisen zu überprüfen, mögliche Alternativen zu entdecken und diese im Handeln gleich auszuprobieren.

Während der eintägigen Einführung in das Konzept der „Abenteuergestützten Beratung“ für Berater und Coaches ist viel Raum für praktisches Kennenlernen dieses Ansatzes. Wir werden miteinander Probleme der ungewöhnlichen Art lösen. Dazu müssen Sie nicht sportlich sein. Sie brauchen lediglich die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und sich Herausforderungen nach eigenem Ermessen zu wählen (*„Challenge by choice“*). Nicht nur der Spaß im Miteinander mit Kollegen, sondern auch die persönliche Herausforderung auf dem Hochseil kann als Element des Beratungsansatzes praktisch erlebt werden.

Das Seminar findet am 26. April 2008 von 10:00 bis 18:00 im Seilgarten in Böblingen statt. Sie können sich weiter informieren und anmelden unter 01 73 – 37 237 59 oder per E-Mail: ruth.kaiser@loquenz.de

Sie möchten weitere Informationen zu unseren Weiterbildungsangeboten und Terminen? Wenden Sie sich an unser Office in Leinfelden!

Telefon: 07 11 – 75 85 77 870
office@loquenz.de

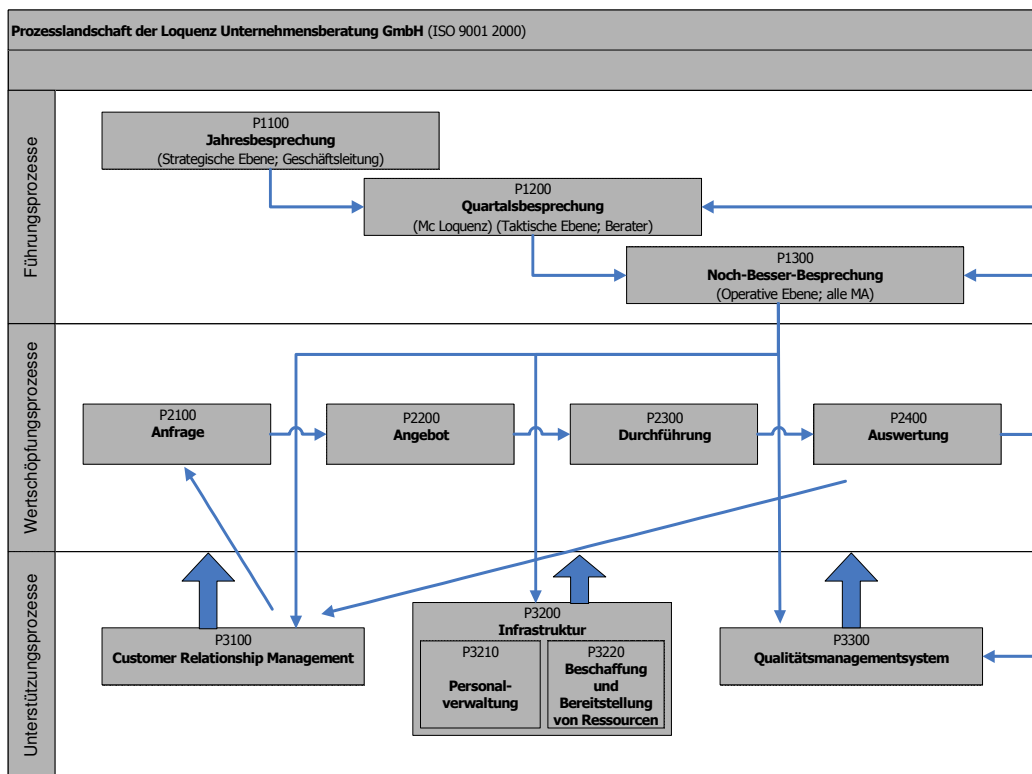
Loquenz erfolgreich rezertifiziert

Loquenz unterstützt nicht nur Fachhändler bei der Zertifizierung, siehe Bosch in eLoquenz Nr. 03/2007, sondern ist selbst schon seit 10 Jahren durch das Zertifikat der ISO 9001 2000 zertifiziert.

Pünktlich zum externen Audit durch den TÜV Süd am 1. Oktober, trat das neue, verschlankte Qualitätsmanagement-Handbuch der Loquenz Unternehmensberatung GmbH in Kraft. Der Kern des Handbuchs ist die Loquenz-Prozesslandschaft (siehe rechts) und die Beschreibung der Prozesse auf den Ebenen der Führung, der Wertschöpfung und der Unterstützung.

Zusätzlich gibt es den Mitarbeitern eine Reihe von Checklisten und Verfahrensanweisungen an die Hand, welche die Robustheit und kontinuierliche Verbesserung des Produktes Dienstleistung garantieren.

So attestiert der Auditor des TÜVs Loquenz eine „Verschlankung der Dokumentation auf das Wesentliche und die gute innerbetriebliche Anpassung an die kundenbezogenen Abläufe“, inhaltlich „ungewöhnlich aber originell“. Das Gesamtergebnis lautet: „Zertifikatserstellung empfohlen“!



Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Impressum

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
 Max-Lang-Straße 56
 70771 Leinfelden-Echterdingen
 Fon (+49) (0)711 75 85 77 870
 Fax (+49) (0)711 75 85 77 850
 E-Mail office@loquenz.de
 www.loquenz.de
 Redakteur und verantwortlich
 i.S.d.P.:
 Stephan Teuber