

ENTWICKLUNG VERÄNDERUNG

CHANGE MANAGEMENT

für Einzelne
für Teams
für Organisationen



CO IM CHANGE IM ÜBERBLICK

HERZLICH WILLKOMMEN!

Unternehmen und Organisationen, Teams und jeder Einzelne entwickeln sich weiter. Gerne begleite ich Sie auf diesem Weg mit Erfahrung, Kompetenz und Wertschätzung.

Entwicklungen in Organisationen beinhalten eine Vielfalt an Themen, das Einführen neuer Prozesse oder neuer Strukturen, die Neuausrichtung der Strategie oder der Kultur. Das sind die Themen, die durch ein gutes Change Management begleitet werden. Change Management ist für mich kein Selbstzweck, es unterstützt immer ein fachliches, prozessurales oder kulturelles Thema.

Anliegen und Ziele von Veränderungen sind immer individuell, ebenso Kontext und Rahmen. Jeder Prozess verlangt eine maßgeschneiderte Entwicklungsarchitektur, Teambegleitung und Coaching brauchen ihr eigenes Drehbuch.

Gleichzeitig folgt der Weg dorthin einem System und Meilensteinen, angereichert mit analytischem Verständnis und einer Prise Intuition.

Gesprächspartner und Auftraggeber schätzen in meiner Arbeit konkrete und pragmatische Lösungen, die fachliche und psychologische Themen verbinden. Wie auch die Fähigkeit, eine vertrauensvolle Atmosphäre aufzubauen, strukturiertes Vorgehen, Nachfragen und das „Entwirren“ von Zusammenhängen und Wechselwirkungen.

INHALT DER BROSCHÜRE IM ÜBERBLICK

Lesen Sie in dieser Broschüre über meine Erfahrungen mit gutem Change Management in größeren Projekten und über Entwicklungsprozesse von Organisationen, Abschnitte über Coaching und Teamentwicklung.

Ab Seite 10 ist das allen Ansätzen zugrunde liegende systemische Beratungsverständnis beschrieben, dessen Hauptmerkmale Respekt und Wertschätzung, die Arbeit mit Hypothesen und Reflexion sind. Maßschneiderei, Mut und gesunder Pragmatismus ergänzen dies. Ein fundierter Methodenkoffer bildet die Basis.



VERÄNDERUNGEN BEGLEITEN: CHANGE MANAGEMENT

C HANGE MANAGEMENT IM PROJEKT

Projekte sind erfolgreicher, wenn die Aspekte des Change Managements eng mit dem Prozessmanagement verwoben sind. Es braucht eine integrierte Projektarchitektur, in die die Elemente der Prozessarbeit wie der Veränderungsbegleitung einfließen. Jede Projektarchitektur ist maßgeschneidert, weil jede Organisation ihre eigenen Themen, Inhalte, Teams und Kultur innehat.

Für ein Projekt bedeutet das das Einbeziehen aller Bereiche: Fitmachen der Führungskräfte, inhaltlich und bezüglich ihrer Vorbildwirkung im Change, Diskussion der geltenden Werte, Prüfen der Mitarbeiterqualifikationen für neue Anforderungen. Auf welche Weise werden die Prozesse erarbeitet? Wie können auch motivatorische Elemente, wie zum Beispiel Events oder Veranstaltungen unterstützen? Dabei ist die Gewichtung und Intensität abhängig von den Schwerpunktthemen, die in der Organisation gesehen werden.

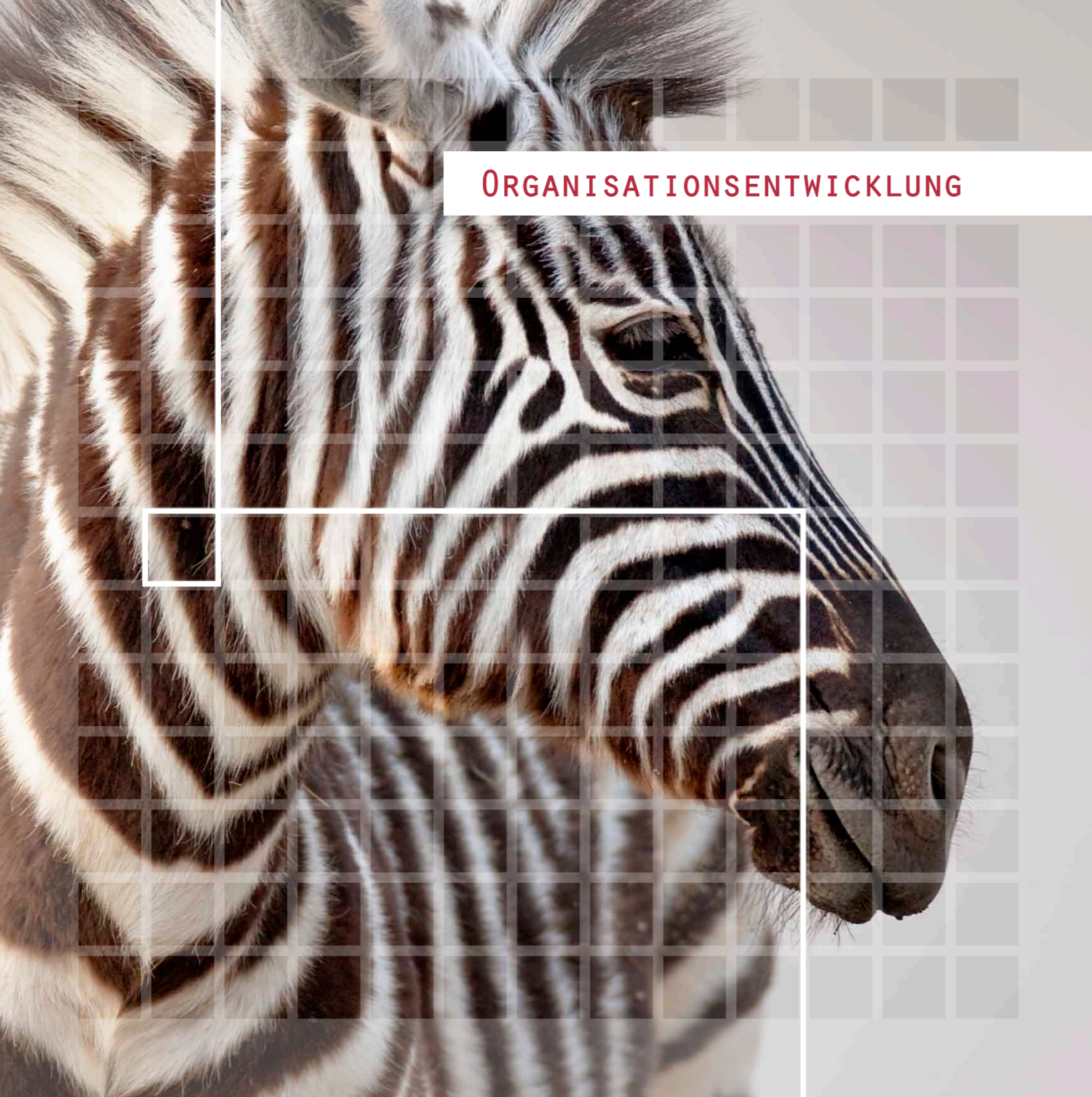
Kommunikation ist ein zentrales Element: Anstehende Veränderungen fundiert bekannt zu machen, dafür zu argumentieren, Respekt vor der eigenen Meinungsbildung der Mitarbeiter zu haben, Dialogwege zu eröffnen und Möglichkeiten der Diskussion zu schaffen. Unternehmerische Entscheidungen werden dabei nicht in Frage gestellt. Es gilt, diese nachvollziehbar zu machen.

Das bedeutet natürlich eine Investition. In Studien wird verdeutlicht, dass eine unzureichende Begleitung eines Projekts bis zu 20% der Produktivität kosten kann. Ein professionelles Change Management dagegen sichert die antizipierten Ergebnisse und damit den Projekterfolg.

P HASEN DER CHANGE BEGLEITUNG

In der Analyse geht es um die Schwerpunktthemen innerhalb und im Umfeld des anstehenden Projekts, die erfolgreichen Kommunikationskanäle der Organisation und Kulturaspekte. In der Konzeption geht es dann darum, ein individuelles und zielgerichtetes Change-Maßnahmen-Paket zusammen zu stellen, das mit den Schritten des Prozessmanagements

verwoben ist und diese mitgestaltet. Die Umsetzungsphase verwirklicht diese Change Architektur und die Designs. Voraussetzung ist dabei, möglichst eng mit den Menschen vor Ort und den bestehenden Instrumenten zu arbeiten – und damit die Organisation zu stärken und weiter zu entwickeln.



ORGANISATIONSENTWICKLUNG

E NTWICKLUNG IN MITTLEREN UND KLEINEN UNTERNEHMEN

Entwicklungsschritte, Prozesse, Veränderungsfelder, Kultur, Führung und Zusammenarbeit – die Themen im Veränderungsprozess sind für größere wie für kleinere Organisationen relevant. Kontext und Formate allerdings unterscheiden sich, wenn das Unternehmen oder die Organisation kleiner ist.

Beratung wird zur integrierten Entwicklungsbegleitung und ganzheitlichen Gestaltung des Prozedere. Hier gilt es, ein pragmatisches und gleichzeitig klares Vorgehen zu entwickeln. In kleineren Unternehmen gibt es oft keinen eigenen Bereich zur Personal- und Organisationsentwicklung, die Ressourcen sind anders verteilt. Der Berater/ die Beraterin ist stark Reflexions- und Sparringspartner für die Leitung und Projektleitung. Das ist der Ausgangspunkt mit großer Wirkkraft. Hier werden Weichen für Ziele, Strategie und Kultur gestellt und direkt sichtbar.

Das Unternehmen als Ganzes ist stärker im Blickpunkt der Entwicklung, auch wenn eine konkrete Fragestellung am Anfang steht. Die Verknüpfung der Themen ist sichtbarer, Effekte von Veränderungen und auch die Rückmeldungen dazu sind unmittelbarer spürbar, Führungskräfte und Unternehmensspitze sind oft „näher am Geschäft“. Das birgt große Vorteile, macht es jedoch manchmal schwerer, sich aus den aktuellen Themen heraus- und eine strategische Perspektive einzunehmen. Im Entwicklungsprozess gibt es definierte Formate und Raum dafür.

Analyse, Planung und Umsetzung folgen der Strategieentwicklung – in Zusammenarbeit mit einem internen Projektteam. Es gilt, die Rollen gut zu klären und zugleich die Prozessverantwortung ganzheitlich zu gestalten.



EINZELNE UND TEAMS IM CHANGE

C OACHING

Auch Coaching ist – in gewisser Weise – Change Management. Es gilt, die eigenen Kompetenzen für eine neue Aufgabe bzw. für veränderte Rahmenbedingungen fit zu machen, Verhaltensmuster zu

hinterfragen und neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Das Ziel: Übersicht und Handlungssouveränität gewinnen und aktiv steuern.

T EAMENTWICKLUNG UND TEAMBEGLEITUNG

Wenn sich die Teammitglieder über Gruppenprozesse, Ziele und Regeln, aber auch Einstellungen und Erwartungen im Team im Klaren sind, wird der Teamfindungsprozess beschleunigt. Das Team kommt schneller in die Leistungsphase. Teams befinden sich immer wieder in Veränderungsprozessen. Diese können zum Beispiel durch neue Mitglieder, neue Aufgaben in Gang kommen. Oder es kristallisieren sich in der Zusammenarbeit unterschiedliche Auffassungen, Erwartungen, Verhaltens-

muster heraus, die zu Konflikten führen können. Auch Themen wie das gemeinsame Selbstverständnis, Ziele, nächste Schritte sind Teil der Arbeit. Der Start einer Teambegleitung findet in ein bis zwei Entwicklungstagen statt, sie setzt sich mit einzelnen Reflexionstagen fort. Diese dauern ca. 3-4 Stunden und werden regelmäßig oder nach Bedarf vereinbart.

B ERATER DER BERATER

Ein Herzstück meiner Arbeit ist ein regelmäßiger Check „Wo stehen wir gerade?“ und das Anpassen und Weiterentwickeln des Konzepts. Diese Reflexionszeit biete ich auch für Projektteams, die die Begleitung und Umsetzung eines Veränderungsprojekts selbst übernehmen – und sich zusätzlich

eine Außensicht zum inhaltlichen Konzept einholen möchten. Diese Außensicht ermöglicht, aus wieder anderen Perspektiven auf den Prozess zu schauen, nochmals neue Hypothesen einzubeziehen und so den Raum für Handlungsalternativen zu vergrößern.



BERATUNGSVERSTÄNDNIS

PERSÖNLICHES INTERESSE UND PROFESSIONELLE DISTANZ

Ich bin mit Neugier und echtem Interesse unterwegs. Interesse für die Personen und für die Themen, die sie bewegen. Von außen bringe ich andere Perspektiven und Lösungsrichtungen mit.

Natürlich ist elementar, das System kennen zu lernen, die passenden Anknüpfungspunkte zu identifizieren und darüber in Kontakt zu kommen. Gleichzeitig gilt es, sich die professionelle Distanz zu bewahren, die ein „Draufschaun“ aus der Metaebene möglich macht.

MABGESCHNEIDERT MIT SYSTEM

Individuelle und komplexe Fragestellungen brauchen maßgeschneiderte Antworten. Jedes Design und jede Architektur ist einzigartig, der Weg dorthin hat jedoch System: Analysieren, Verstehen, Schwerpunkte und neuralgische Punkte finden, Schlüsse ziehen und diese zurückmelden, Methoden wählen und Ideen entwickeln. Und immer wieder Reflexion im Prozess, immer wieder der

Abgleich: „Sind wir auf Kurs?“. Neben der systematischen Reflexion ist immer eine Portion intuitive kreative Intervention dabei. Das heißt, im richtigen Moment die passende Frage zu stellen, die ausreichend irritierende Hypothese zu finden, Tempo aus dem Prozess zu nehmen oder Tempo in den Prozess hinein zu bringen.

TIEFE UND PRAGMATISMUS

Die reine Lehre ist nicht umsetzbar? Ein passgenaues Maßnahmenpaket bedeutet neben der inhaltlichen Passung auch eine machbare Passung. Wir suchen gemeinsam eine pragmatische Umsetzung der Maßnahmen, die an die Bedingungen in

Ihrer Organisation angelehnt ist – und dennoch zielt das Konzept auf inhaltliche Tiefe, die nötig ist, um die beteiligten Menschen in Kontakt zu bringen.



R ESPEKT UND MUT

Respekt und Wertschätzung gegenüber Menschen und Beziehungsgeflechten ist die Basis für intensive Zusammenarbeit. Es gilt der Grundsatz „es ist, wie es ist“, ohne Bewertung, sondern mit neutraler Würdigung. Einzelne Mitarbeiter, Teams und Organisationen sind aufgrund ihrer Lern- und Erfahrungsgeschichte an einem bestimmten Punkt, von dort startet die Zusammenarbeit.

Gleichzeitig bedarf es meiner Ansicht nach einer gesunden Furchtlosigkeit, Mut und Offenheit, um Menschen bzw. Muster unvoreingenommen wahrzunehmen, zu reflektieren und deutlich zu spiegeln. Immer wieder gibt es unangenehme und/oder Tabu-Themen, deren Ansprechen die Gruppe oder das Thema weiter bringt.

I RRRITIEREN UND HALTEN

Um sich auf neue herausfordernde Situationen einzustellen, ist ein Teil der Arbeit, sich über eigene Denk- und Handlungsmuster klarer zu werden, bzw. eingespielte Muster in Teams zum Ausdruck zu bringen und besprechbar zu machen. Hierfür ist oft eine positive Irritation vonnöten, die eingefahrene Gedankengebäude neu beleuchtet und in Frage stellt.

Genauso wichtig ist, dass einzelne Mitarbeiter wie auch Teams oder ganze Bereiche durch den Beratungsprozess einen geschützten Rahmen erleben. Einen Raum, in dem sie irritierende Hypothesen und Fragen gut aushalten und weiter entwickeln können.

V ERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN UND VERANTWORTUNG LASSEN

Ich übernehme Verantwortung und stehe für die Inhalte und den Prozess. Gleichzeitig gilt es, Mitarbeiter in ihrer eigenen Verantwortung bestärken.

Wenn Führungskräfte selbst als Veränderungsmanager auftreten, entsteht Bezug, Identifikation und Nachhaltigkeit.

PROFIL / ERFAHRUNGEN

COACHING IM CHANGE: DOROTHEE ADOLPH

- Dorothee Adolph, Jahrgang 1967, Diplom-Psychologin
- Ausbildung zur Systemischen Beraterin, ISB Wiesloch
- Beraterausbildung „Beratung als Profession“ malik st.gallen, HLP Frankfurt
- Ausbildung „Transaktionsanalyse kompakt“ LIMANI Institut Heidelberg
- Trainerin „Systemische Kompetenz in Veränderungsprozessen“
- Begleiten von Teamentwicklungsprozessen
- Coaching von Fach- und Führungskräften
- Projektleiterin Change Management in verschiedenen Beratungsprojekten: Erfahrung mit größeren Projekten in komplexen Umgebungen
- Reflexion und Coaching für Projektleiter
- Mehrjährige Change Management Erfahrung in der internen Beratung eines Konzerns
- Selbstständig seit 2009 mit dem Kundenspektrum Verkehr, Handel, Bank, Verwaltung



NETZWERK FÜR SPEZIELLE AUFGABEN

Für die Justierung meiner Arbeit steht ein Netzwerk von erfahrenen Beratern und Kolleginnen zur Verfügung. Hier können auch Kooperationspartner für spezielle Aufgaben gewonnen werden.

WEITERE INFORMATIONEN

Besuchen Sie meine Homepage www.coimchange.de – dort finden Sie Informationen und Flyer zum Download und können die Kolumne „Gedanken statt Abendbrot“ verfolgen.



IM CHANGE

KONTAKT

CO IM CHANGE

BEGLEITEN IN DER VERÄNDERUNG

NEUE-KANTSTRASSE 27
14057 BERLIN

TEL.: 030-85 717 155

MOBIL: 0176-832 627 44

E-MAIL: D.ADOLPH@COIMCHANGE.DE

WWW.COIMCHANGE.DE