

ZU VERÄNDERUNGEN FÜHREN & FUSION ZWEIER KULTUREN

Zwei Beispiele für Change-Support

© Rainer Kittelberger, WUP-NETZWERK

Hier finden Sie zwei kurze Berichte von Veränderungsprozessen, die Rainer Kittelberger aus dem WUP-NETZWERK begleitet hat. Bei Beispiel 1 macht sich eine Führungsmannschaft vorbereitend fit für einen anstehenden Change-Prozess. Beispiel 2 skizziert das Vorgehen bei der Fusion mehrerer Institute mit unterschiedlicher Kultur.

Beispiel 1

ZU VERÄNDERUNGEN FÜHREN: CHANGE-PERFORMANCE FÜR FÜHRUNGSTEAMS

Wenn sich das gesamte Führungsteam eines Bereichs auf kommende Veränderungsprozesse vorbereitet, gibt das nicht nur größere Sicherheit bei Initiierung und Steuerung von Change-Projekten. Es unterstützt auch die eigene Auseinandersetzung mit Zielen, Widersprüchen und Anforderungen der angestrebten Veränderungen – im Team und auch ganz persönlich. Das Verständnis aufbauen für das was passiert, passieren kann, passieren soll und sich sicherer bewegen auf unsicherem Terrain. Für die Unterstützung von Führungskräften im Change haben wir unterschiedliche Ansätze zur Verfügung.

Eine Führungsmannschaft des Unternehmens ■■■■■■■■■■ hat sich 2005 zusammen mit Rainer Kittelberger (WUP) für die anstehenden Veränderungsprozesse fit gemacht. Das Konzept bestand aus drei zweitägige Workshops im Abstand von jeweils 6 Wochen, Klärungs- und Vorbereitungsphasen und flankierendem, individuellem Coaching einzelner Führungskräfte. Bearbeitet wurden u.a. die gemeinsame strategische Ausrichtung, angepasste Vorgehensweisen in zentralen Phasen des Veränderungsprozesses, das Herausbilden eines gemeinsamen Führungsverständnisses im Change, Widersprüche in den Interessen und der Zusammenarbeit im Führungsteam sowie die Konsequenzen für die eigene Managerpersönlichkeit.

Workshop-Reihe „Change Management“

Kick Off

- Bedarfsklärung und Briefing
 - Ist-Situation und künftige Herausforderungen klären
- Interview (telefonisch oder per Fragebogen) mit Zielgruppe
- Management-Ziele und Handlungsfelder erkennen
- Konkretes Workshop-Design abstimmen

1. Workshop – Den Wandel führen (2 Tage)

- Führung im Wandel - Herausforderungen von heute
- Dilemmata von Mitarbeiterführung
- Erfahrungen aus erlebten Veränderungsprozessen
- Fehler im Change und ihre Konsequenzen
- Die Stufen erfolgreichen Change Managements
- Zielklärung, Zielentwicklung und Zielformulierung
- Visionen gestalten und Strategien entwickeln

2. Workshop – Wirkung erzeugen (2 Tage)

- Change Teams steuern
- Kommunikationsstrategien in Veränderungsprozessen
- Mit Angst und Widerständen umgehen
- Dynamisierung der eigenen Lernstrategien
- Coaching-Gespräche führen

3. Workshop – Nachhaltigkeit herstellen (2 Tage)

- Die Wirkung kurzfristiger Erfolge
- Break Through Strategy
- Erfolge konsolidieren
- Neue Ansätze in der Kultur verankern
- Führungspersönlichkeit entwickeln
- Meine Vision als Führungspersönlichkeit

Flankierend

- ▶ Individuelles Coaching
- ▶ Transferbegleitung zwischen den Workshops
- ▶ Überprüfung der Zielerreichung der Workshops
- ▶ Arbeit an konkreten Veränderungsprojekten
- ▶ Vorbereitungsaufgaben auf den folgenden Workshop
- ▶ Vernetzung von Erfahrungen und Know-how-Transfer
- ▶ Transfer-Workshop zum Review der konkreten Veränderungsprozesse

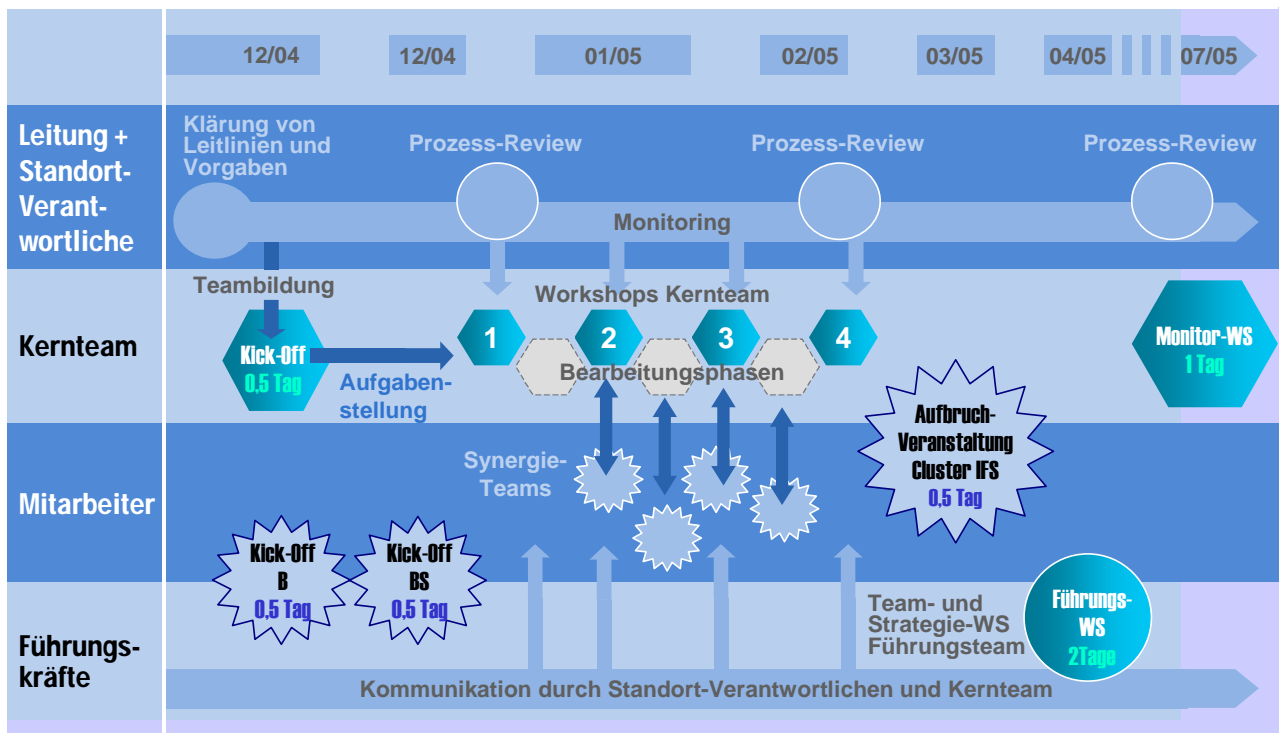
Beispiel 2:

**FUSION ZWEIER KULTUREN:
INTEGRATION UNTERSCHIEDLICHER DENKMUSTER**

Die Kraft unterschiedlicher Erfahrungs- und Kulturwerte, mentaler Ausrichtungen sowie grundsätzlicher Handlungswelten wird nach wie vor unterschätzt, wenn Organisationen oder Teile von Unternehmen zusammengeführt werden.

Rainer Kittelberger moderierte einen Integrationsprozesses von drei Instituten bei [REDACTED] über genau ein Jahr hinweg, in dem genau diese Unterschiedlichkeit in den kulturellen Handlungsmustern zentraler Punkt für den Erfolg der Fusion von drei Organisationseinheiten (Instituten) war.

Ein abgestufter Prozess über zehn Workshops mit unterschiedlichen (Führungs-)Teams und das flankierende Coaching der Leitung markieren den Weg der drei Institute zu einer gemeinsamen Organisations- und Handlungseinheit. Nicht nur das Verständnis füreinander musste hier wachsen, en passant war auch der Aufbau einer strategischen Marktausrichtung, einer neuen Führungs- und Organisationsstruktur sowie die Entwicklung gemeinsamer Prozesse zu bewältigen.



© Rainer Kittelberger
 Glatzer Str. 12, D-26603 Aurich
 Tel 04941-95016-95, Fax -95016-96, mobil 0171-930.89.08
 kittelberger@wup.info