

"Change Management Training" (in deutscher oder englischer Sprache)

Grundlagen des Trainings

Es wird heute immer mehr notwendig, Führungskräfte, High Potentials, aber auch Mitarbeiter und Projektleiter im allgegenwärtigen Thema "Change" zu professionalisieren. Oft sind es immer die gleichen Fehler, die gemacht werden – hauptsächlich im kommunikativen Bereich oder durch schlicht mangelndes Verständnis der psycho-emotionalen Gesetzmäßigkeiten eines Change-Prozesses – egal ob klein oder groß.

Darum haben wir aus unserer eigenen über 25-jährigen-Projekterfahrung im Change Management ein extrem praxisorientiertes Training entwickelt, das genau dieser **Erweiterung der Change Management-Kompetenz** dient.

Hintergrund ist, dass viele mit der Umsetzung eines Change-Themas Beauftragte sich zunehmend Situationen gegenüber sehen, die von **Widerständen der Organisation** – z. B. bei der Einführung sinnvoller, strategisch notwendiger Prozessänderungen – geprägt sind. Damit stehen sie vor der fachlichen wie auch persönlichen Herausforderung, diese **"ohne hierarchische Macht"** – d.h. in der klassischen "Lame-Duck-Situation" interner Projektleiter oder interner "Berater" – zu meistern und den Projekten trotzdem zu einer erfolgreichen Umsetzung zu verhelfen.

Es geht also sowohl um die (tlw. immer noch notwendige, eher klassische) **Arbeit "im System"** als auch um den (modernerem und nachhaltigeren) **transformationalen Ansatz "am System"**. Die professionelle **Kombination** dieser beiden Change-Ansätze, wie auch das Bewusstsein für die Unterschiede und **methodischen Konsequenzen**, gepaart mit der notwendigen Unterscheidungsfähigkeit im täglichen Handeln spielen daher in dieser Qualifikationsmaßnahme eine wichtige Rolle.

Darüberhinaus sind fast alle Organisationen aktuell sowieso von sich **immer mehr überlagernden "Wellen" von Umorganisationen**, Veränderungen im Management und teilweise Paradigmenwechseln geprägt. Und da nicht nur die Organisation, die Prozesse und Kostenstrukturen auf den Prüfstand gestellt werden, sondern naturgemäß in Zeiten aktiver und strategisch fokussierter Organisationsentwicklungsaufgaben auch die Rolle der internen Change-Manager immer wichtiger wird, kommt der **Qualität der internen Change-Kompetenz** eine steigende Bedeutung zu.

Die Ausbildung ist auf die nach unserer Erfahrung wirklich essentiellen Themen und "Pain-Points" fokussiert und **modular aufgebaut**. Sie umfasst drei **2-Tages-Module**, sowie optional dazwischen geschaltete **1:1-Online-Coachings** für die Teilnehmer.

Darüber hinaus lässt sie sich sowohl vom Inhalt, als auch von der Dauer her auf die individuelle Situation im Unternehmen anpassen.

Schwerpunkte

Als **Schwerpunktt Themen** behandeln wir folgende 3 Cluster, die auch die übergeordneten **Inhalte der 3 Module** beschreiben:

1. Aufbau / Erweiterung der internen **Change Management Kompetenz** (Methodik und Konsequenzen einer professionellen **Organisationsentwicklung (OE)**, organisationaler und persönlicher Umgang mit **Veränderung, Modelle** und Gesetzmäßigkeiten, **OE-Gestaltung ohne hierarchische Macht**, Design von Veränderungsprozessen, persönlicher Impact des Change Managers (Wirkung, Auftreten) etc.)
2. Erweiterung der notwendigen **Kommunikationskompetenz** (Erzeugen von **Verbindlichkeit** in der **Projektkommunikation, Kommunikation** im **Projekt-Management** als Basis einer erfolgreichen Umsetzung, Aktivieren der **Lösungskompetenz, des Commitments** und des Know Hows der internen Stakeholder, professionelles und vor allem klares **Follow Up** im Change (basierend u. a. auf einerseits Methodik wie auch auf persönlichem Standing...), **Einfordern** und **Nachhalten**, etc.)
3. Weiterentwicklung der notwendigen **Konflikt-Kompetenz** (Umgang mit organisatorischen und persönlich/menschlichen **Widerständen im System**, der Aufbau einer diesbezügliche **Konfliktmanagement** bzw. Mediations-/ **Moderationskompetenz**, notwendiges psychologisches Basiswissen)

Dabei stellt die **parallele Entwicklung von Persönlichkeit und Verhalten** – als Basis einer erfolgreichen fachlich/methodischen Umsetzung – einen kontinuierlichen Schwerpunkt dar. Sehr häufig ist nämlich nicht fehlende Methodik oder das Fehlen "toller" Modelle die Ursache von Implementierungsproblemen, sondern die **Anwendung** derselben: eine nicht zielführende **innere "Haltung"**, **nicht empathisches Verhalten** oder ganz einfach **fehlendes Standing**.

In der Planung und Durchführung des Trainings leitet uns das Bild einer **ganzheitlichen Vorgehensweise**: Für den erfolgreichen Umgang mit den internen Stakeholdern ist - wie erwähnt - die **Persönlichkeit**, die Einstellung und Motivation, die persönliche Wirkung, die Beziehungs- und Sozialkompetenz genauso wichtig wie die **Werkzeuge und Methodenkompetenz**.

Besonderen Wert legen wir auf die **Praxis**, in dem die Theorie vom ersten Tag an sofort und immer wieder durch viele **praktischen Übungen an den Beispielfällen der Teilnehmer** anschaulich und erlebbar geübt wird. So wird der Kern in Methodik und Verhalten eines internen Beraters / Change Managers in kurzer Zeit begreifbar und die Neugier auf die praktische Anwendung wächst.

Aufbau

Ein interner Change Manager muss oft ein Vorbild für eine gekonnte Kombination aus Intelligenz, sozialer Anpassungsfähigkeit, Kommunikationskompetenz, Fachkompetenz, Kreativität und spielerischer Effizienz sein. Das modulare Curriculum zielt genau auf die Erweiterung dieser Change-Kompetenz.

Die **Didaktik der Qualifikation** basiert dabei im Wesentlichen auf **zwei Säulen**:

1. "Werkzeuge für den Change Manager (Methodenebene), z. B.

- Grundlagen der OE
- Modelle von Veränderungsprozessen und deren Anwendung
- Beratungs-Methoden und –Techniken
- Kommunikations-"Praktiken" im Kontext von Change-Prozessen
- Unterschiede zwischen hierarchisch basierter Führung und Entwicklungs-Mandaten
- Social Media im Change
- Verbindlichkeit erzeugen auch bei Widerstand – Arten und Typen von Widerständen – Umgang mit / Auflösung von Widerstand
- Konfliktlösungsmethoden - Umgang mit Widerständen im OE-Prozess
- Projekt-Management von Change-Projekten

und

2. "Der Change Manager als Werkzeug" (Persönlichkeitsebene), z. B.

- Persönliche Wirkung
- Eigene Veränderungsfähigkeit
- Innere Haltung und Rollenverständnis
- Persönlicher Kommunikations-Stil (Stärken/Schwächen)
- Persönliches Standing in Veränderungsprozessen
- Klarheit, Verbindlichkeit, Wahrnehmung und Wirkung
- Eigenbild- / Fremdbildreflexion

"**Werkzeuge für den Change Manager**" spricht die methodische Kompetenz-Ebene **handhabbarer Interventionen und Tools** an. Die Ausbildung hat auf dieser Ebene zum Ziel, die Sozial-, Kommunikations-, Konflikt- und Beratungskompetenz der Teilnehmer in der täglichen Praxis durch entsprechendes **Methoden-Know-how** weiter zu stärken.

Wir gehen davon aus, dass die **Change Manager** neben der Projekt-Kompetenz auch zusätzliche Fähigkeiten entwickeln (bzw. sie beherrschen) müssen - sie müssen z.B. interventionsfähig sein, häufig ohne hierarchische Macht zu haben - um ihre Rolle und Projekte gegenüber der Organisation authentisch und erfolgreich zu vertreten und damit **umsetzungs- und ergebnisorientiert die Organisation vorwärts zu bringen**.

"**Der Change Manager als Werkzeug**" bringt die oben schon angesprochene **Ebene der Persönlichkeit** ins Spiel, ohne welche die erlernten Werkzeuge immer nur stumpf bleiben. Die Fähigkeit, Menschen zu erreichen ist eine wesentliche Grundlage für den **Erfolg** und basiert auf der Persönlichkeits- und Sozialkompetenz. Dazu wird parallel zu der Vermittlung des Methoden-Know-hows - ein **modularer** und **stufenweise** tiefer werdender **Prozess** initiiert, der den Teilnehmern die Gelegenheit gibt, seine eigene **Kompetenz** und **Persönlichkeit unter dem Fokus der "Rolle und der inneren Haltung"** zu reflektieren und an geeigneten Punkten selbstverantwortlich die erwünschten Änderungen einzuleiten bzw. herbeizuführen.

Häufige **Feedback-Sequenzen** schaffen hierfür neben den Gruppeninteraktionen den Raum, in dem intensiv (ggfs. auch in **Abendsequenzen**) gearbeitet werden kann und der **Spaß** nicht zu kurz kommt. Zwischen den Trainingsmodulen können zusätzlich mit den Teilnehmern **persönliche 1:1-Online Coachings** durchgeführt werden, darüberhinaus installieren wir über **stabile Lernpartnerschaften** (bereits im 1. Modul) ein weiteres bewährtes Instrument der Nachhaltigkeitssteigerung.

Die erfahrungsgemäß hohe Wirkung und damit der "Charme" dieser Vorgehensweise besteht darin, dass dieser Prozess immer von den **praktischen Alltags-Beispielen, Fallstudien und Aufgabenstellungen der Teilnehmer** direkt unter **Anwendung der dazugehörigen Methoden** getragen wird, so dass die **Persönlichkeitsentwicklung von der Erweiterung des Methodenwissens getragen und getrieben** wird.

Inhalte, Methoden, Setup

Modul 1 – Grundlagen der Organisationsentwicklung – interne Beratung im Kontext von Veränderungsprozessen - (2 Tage)

Die Teilnehmer werden in die Lage versetzt, in diesem Grundlagenmodul insbesondere das Thema **"Change" (Muster und Gestaltung von Veränderungsprozessen, Change-Management, Modelle und Gesetzmäßigkeiten, OE-Gestaltung ohne hierarchische Macht, Design von Veränderungsprozessen, etc.)** aus dem **Rollenverständnis des Change Managers** zu erforschen, zu verstehen und dazugehöriges ausgewähltes Methoden-Know-how zu erhalten.

Im Einzelnen werden folgende **Trainingsinhalte** behandelt:

- Abgleich: Basis der Organisationsentwicklung - Veränderungsprozesse verstehen und aktiv gestalten
- Basisstrategien der Veränderung von Organisationen
- Top Down vs. Bottom Up-Ansatz und die Konsequenzen in der Projekt-Kommunikation (z. B. Vertreten von hierarchisch getroffenen Entscheidungen)
- Relevante Modelle der Organisationsentwicklung
- Die Bedeutung von Paradigmen in Veränderungsprozessen
- Entwicklungsprozesse in Organisationen und bei Menschen - das Change-Management-Wellenmodell; Gesetzmäßigkeiten, Muster und Zyklen erkennen, verstehen und steuern
- Das Wellenmodell als praktisches Beratungs- und Coachingwerkzeug kennen lernen
- Konkrete Konsequenzen für die eigenen strategischen Projekte erarbeiten und vereinbaren
- Praxisinput aus Veränderungsprozessen / Case study
- Bewusstseins-Stärkung der Teilnehmer für die Gestaltbarkeit ihrer Change Manager-Rolle
- Was heißt Verantwortungsübernahme für "Change Manager ohne hierarchische Macht"?
- Feedback- und Kommunikationsfähigkeit verbessern
- Wege zur Steigerung der persönlichen Wirkung (in der Rolle als Change Manager) kennen lernen und üben
- Stärken und Schwächen der eigenen Persönlichkeit als Potenziale identifizieren

Modul 2 – Verbindlichkeit und Verlässlichkeit beim internen Kunden erreichen - Kommunikations- und Steuerungskompetenz erweitern - (2 Tage)

Dieses Modul wurde entwickelt, um den Change Manager in seiner professionellen Kommunikations- und damit Steuerungs-Kompetenz zu qualifizieren und die Fähigkeit, das Know-how und die Werkzeuge bekommen, um seine Projekte auf Basis verbesserter Kommunikation, Zusammenarbeit, Konfliktfähigkeit und Steigerung von eigener Effizienz zu konzipieren und zu implementieren. Folgende Inhalte werden behandelt:

- Erzeugen von Verbindlichkeit in der Projektkommunikation als Basis einer erfolgreichen Umsetzung
- Optimierung der Projekt-Kommunikation: z. B. Erstellung von Kommunikations-Plänen, Einsatz von Fokus-Gruppen, zielgruppen- und typologiebasierte Kommunikation, Kommunikationskaskaden, etc.
- Persönlicher Kommunikations-Stil (Stärken/Schwächen)
- Einsatz moderner Social Media Technologien wie Chat-Rooms oder Forums-Diskussionen
- Aktivieren der Lösungskompetenz und des Know Hows des internen Partners
- Abgrenzung von Verantwortlichkeiten im Projekt als Basis für Nachhaltigkeit
- Professionelles und vor allem klares Follow Up im Projekt
- Methoden und Techniken zur Gesprächssteuerung
- "The Art of Story Telling" - Kernbotschaften auf den Punkt bringen – die 5-P-Methode
- Methoden und persönliche Haltung zur höheren Umsetzungsmotivation des Gegenübers
- Spezifische Haltung in der Führung als Change Manager

Modul 3 – Souveränität in schwierigen Situationen, Umgang mit Widerständen, persönliche Haltung und Standing als Erfolgsbasis, Konfliktkompetenz - (2 Tage)

Die Teilnehmer arbeiten an einer bei der Gestaltung von Change unabdingbar notwendigen Basiskompetenz: der Weiterentwicklung der **Souveränität in schwierigen (Gesprächs-), Situationen, ihrer Konfliktkompetenz und des Standings**.

Folgende Inhalte werden behandelt:

- Umgang mit organisatorischen und persönlich/menschlichen Widerständen im System
- Aufbau einer diesbezügliche Konfliktmanagement bzw. Mediations/Moderations-kompetenz
- Umgang mit Einwänden resp. Widerständen im OE-Prozess üben
- Inszenierung von Konflikten / Eskalation und Klärung
- persönliche Konfliktfähigkeit bzw. das persönliche Standing stärken – eigene Reflexionsfähigkeit erhöhen
- Widerstände in Veränderungsprozessen besser verstehen und Instrumente zu deren Bewältigung kennen lernen
- Konfliktlösungsinstrumente für Teams
- Persönliche Wirkung, Selbstsicherheit und Flexibilität steigern

Optional: 1:1 Online-Coaching zwischen den Modulen

Zwischen den Modulen lassen sich zur **Stabilisierung und Vertiefung** für die Teilnehmer auf 1:1-Basis Zeitfenster im Online-Coaching nutzen (Lync, Skype, o.ä.).

Zu diesem Zweck reserviert der Trainer einen Tag, der meist in 2-Stunden-Sequenzen von ca. 3 Teilnehmern genutzt werden kann, eine individuelle Betreuung beinhaltet und die Absicherung der Lerninhalte maßgeblich unterstützt.

Optional: Installation einer Change Community in der Organisation

Sofern gewünscht können wir auch Hilfestellung leisten beim **Aufbau einer internen Change-Community**, in der sich die Teilnehmer ggfs. mehrerer Trainings-Züge zusammenschließen und austauschen können (z. B. in selbst- oder extern moderierten kollegialen Coaching-Settings).

Methodeneinsatz in den Modulen

- interaktiv, erlebnis- und praxisorientiert
- Arbeit an konkreten Zielen, Problemen und Praxisfällen der Teilnehmer
- Rollenspiele
- Praxisfall-Coaching im Plenum / Kleingruppen / Supervision, Online-Coaching
- Praktisches Üben von Kommunikations-Sequenzen
- Feedback durch Gruppe, Trainer und Video
- Einsatz von Werkzeugen, die Verständnis für die Persönlichkeit des einzelnen schaffen
- Gruppen- und Partnerarbeit, Gruppenübungen
- Interaktiver, gehirngerechter Trainerinput zu wesentlichen Themen
- Ggfs. Persönliches Einzelfeedback
- Aufbau eines Buddy-Systems (Lernpartnerschaften zwischen den Teilnehmern) für die Sicherstellung des kontinuierlichen Lernprozesses auch zwischen den Trainingsmodulen.

Leistungen

Unsere Trainingsleistungen umfassen folgende Elemente:

- Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation des Trainings
- Ausführliche Teilnehmerunterlagen in Farbe und in Seminarordnern
- Alle Übungsmaterialien (Arbeitsblätter, Fallbeispiele, etc.)
- An- und Abreisezeiten des Trainers zum Trainingsort

Dauer: Die Trainingsmodule haben eine geplante Dauer von 2 Tagen

Ort: Geeignete Tagungshotels - Offsite

Gruppengröße:

Idealerweise ca. 6 Teilnehmer in einer Gruppe (kleine Lerngemeinschaft, intensive Betreuung).
Trainingsprache – je nach Gruppenzusammensetzung – **deutsch oder englisch**.

Bei einer **Gruppe von 12 Teilnehmern** kann auch mit einem **zweiten Trainer** gearbeitet werden, was erfahrungsgemäß die Lebendigkeit und Know-how-Transfer noch einmal erhöht.

Trainer

Steffen Neiß (Managing Partner, Seniortrainer und Coach der **ChangePartner AG**)
Optional: andere Trainer der ChangePartner AG