



Zertifikatsstudium

"Human Skills and Leadership"

Basismodul „ZUSAMMEN“

"Zukunft gestalten" – Unternehmenskultur erzeugen & leben

"Meetings mit Methode" – Effektives Besprechungsmanagement

"Neue Ideen braucht das Land" – Moderations- und Kreativitätstechniken

"Nichts ist so beständig wie der Wandel" – Changemanagement

Unternehmenskultur und Kooperation gegenüber Wettbewerb (Kompetition)

Definition Unternehmenskultur:

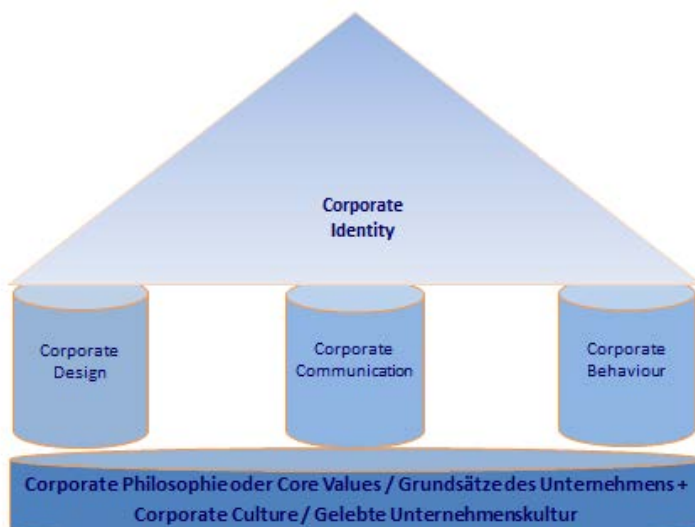
Unternehmenskultur kann als die „Atmosphäre“ der gemeinsam geteilten Werte, Annahmen und Überzeugungen beschrieben werden. Diese Atmosphäre schließt Erwartungen, kollektive Erinnerungen, Gefühle und Definitionen ein. Sie hat verschiedene Ebenen und ist scheinbar nur schwer zu beeinflussen.

Die Unternehmenskultur bzw. ihre Elemente haben wichtige Funktionen.

- Sie geben den Mitarbeitern eine Orientierung und eine Zielrichtung für die gemeinsamen Bemühungen und Bestrebungen.
- Neue Mitarbeiter bekommen schnell ein Bild davon, wie die Dinge „hier gemacht werden“.
- Dadurch wird ein Gefühl von Sinn und Identität aufgebaut und vermittelt.
- Der Blick auf die gemeinsam gemachten Erfahrungen trägt gerade in schwierigen Zeiten auch zur Unsicherheits- und Angstabsorption bei.
- Außerdem wird durch das „so haben wir das schon immer gemacht“ die wahrgenommene Komplexität von organisationalen Situation deutlich reduziert.

Was ist Corporate Identity?

Die Corporate Identity bestehend aus den Komponenten Corporate Philosophy, Corporate Culture, Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Behaviour bilden die Grundlage für ein in sich geschlossenes, harmonisches und überzeugendes Selbstbild eines Unternehmens:





Definition Kooperation:

Aus dem Lateinischen lässt sich Kooperation mit „Zusammenarbeit“ oder „gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben“ übersetzen.

Weiter kann Kooperation definiert werden als eine Zusammenarbeit mehrerer Personen auf ein gemeinsames Ziel hin. Dazu sind folgende Punkte wichtig: Eine Erkenntnis des zu lösenden Problems, die Notwendigkeit zu wissen, was der Einzelne zur Lösung des Problems beitragen kann, die Notwendigkeit, sich der möglichen Beiträge der anderen zur Lösung bewusst zu werden.

In unserer heutigen Gesellschaft wird Kooperation als ein Wert angesehen und ist ideologisch in gewissem Sinne vorbelastet.

Eine aktuelle wirtschaftliche Definition von Kooperation lautet:

"Unter einer Kooperation versteht man die überbetriebliche Zusammenarbeit auf klar definierten Kooperationsfeldern zwischen gleichberechtigten Partnern zu deren gemeinsamen wirtschaftlichen Nutzen."

Was sind die Merkmale von Kooperationen?

- Es sind mindestens zwei Unternehmen oder ein Unternehmen und eine wissenschaftliche Einrichtung freiwillig beteiligt.
- Die Partner sind und bleiben wirtschaftlich und rechtlich selbständig.
- Innerhalb der Kooperation gibt es klare Entscheidungsregeln um zu verhindern, dass Unzufriedenheit entsteht. Sonst besteht die Gefahr, dass einzelne Partner den Eindruck bekommen, nicht ihrem Input angemessen von der Kooperation zu profitieren.
- Es wird eine gemeinsame Zielsetzung definiert (zumindest in Teilbereichen der Unternehmen).
- Gegenseitiger Nutzen entsteht durch den Austausch von Leistungsreserven.
- Die Zusammenarbeit ist zeitlich definiert.
- Außerhalb des Kooperationsbereichs haben die Partner marktwirtschaftlich eigenständige Verhältnisse, dadurch sind Kooperationen unter Wettbewerbern durchaus möglich.

Die **Hypothese**, dass **Kooperation** im **Zuge der Sozialisierung und des sozialen Lernprozesses gelernt wird**, kann durch eine Reihe von experimentellen Untersuchungen in der sog. Minimalen sozialen Situation **bestätigt** werden.

Warum ist Kooperation so schwer?

Eine Erklärung dafür, was Mitglieder in Gruppen oder Teams daran hindert, sich auf kooperatives Verhalten einzulassen, liefert das sogenannte „**Gefangenen-Dilemma**“ aus der Spieltheorie.

Hier zeigt sich das Erleben der Abhängigkeit eigenen Profits von Kooperations- und Entscheidungsstrategien; Effekte von Belohnung und Bestrafung in der Interaktion auf Kooperations- und Konkurrenzverhaltens.

Die Spielsituation nimmt Folgendes an:

Zwei Verbrecher wurden festgenommen und der Staatsanwalt eröffnet ihnen: "Meine Herren, wir haben genug Beweise, um Sie beide jeweils zwei Jahre einzubuchten. Aber da wären noch ein paar Dinge, die wir Ihnen bisher nicht nachweisen können. Ich würde die Fälle gerne abschließen und biete Ihnen ein Geschäft an: Wenn sich einer von Ihnen als Kronzeuge zur Verfügung stellt und gegen den anderen aussagt, kommt der Zeuge nach einem Jahr frei und der andere wandert für fünf Jahre in den Knast. Wenn Sie allerdings beide aussagen, heißt das vier Jahre Gefängnis für jeden von Ihnen."

Daraus ergeben sich folgende „Spielvarianten“, die verschiedene Konsequenzen nach sich ziehen.

Die Zahlen in den einzelnen Tabellenkästchen geben die jeweilige Strafdauer an:

A/B	leugnen	gestehen
leugnen	2/2	8/0
gestehen	0/8	4/4

Als **individuelles Ziel** ergibt sich für jeden Gefangenen, die Gefängnisdauer möglichst tief zu halten.

Diese fällt unterschiedlich aus, je nachdem, ob die gemeinsam begangene Tat zugegeben oder abgestritten wird. Jeder Gefangene muss allein entscheiden, ohne sich mit dem andern Gefangenen aus-

tauschen zu können. In der Entscheidungsfindung muss jeder die mögliche Entscheidung des andern berücksichtigen.

Somit stehen beide Angeklagten vor dem Dilemma eine individuelle Strategie zu wählen oder darauf zu **vertrauen**, dass der Komplize ebenso „dicht hält“.

Würden beide erfolgreich zusammenarbeiten und somit beide "abstreiten", könnten sie die Strafe für beide auf je 2 Jahre reduzieren. Da sie aber nicht zusammenarbeiten können – also sich nicht verständigen können - ist die individuelle Strategie, rational gesehen, das Beste zu erzielende Ergebnis.

Im Klartext heißt das, dass die oben gezeigte Matrix die verschiedenen Motive anspricht, die auch in realen Situationen auftreten können.

- a) Den eigenen Gewinn zu maximieren. Hier ist nur reine Kooperation möglich.
- b) Den durchschnittlichen Gewinn zu maximieren. Hier ist kooperatives Verhalten möglich und kann gelernt werden.
- c) Die Differenz zwischen dem eigenen und dem Gewinn des anderen zu maximieren; hier sind Kooperation und Konkurrenz im Spiel, es ist die komplexeste und damit realitätsgerechteste Situation.

Besprechungsmanagement

Ihre Besprechungen auf dem Prüfstand

Quelle: Team- und Konfliktmanagement, Udo Haeske, 2011 S. 52-57

1. Prüfen Sie Ihre Besprechungskultur anhand der folgenden Fragen.
2. Bewerten Sie jede der Fragen nach folgendem Schema:

0 wenn Sie der Aussage gar nicht zustimmen	1 für eine schwache Zustimmung
2 für mittlere Zustimmung	3 für starke Zustimmung
3. Addieren Sie zum Schluss Ihre vergebenen Punkte!

Sozialbezug & Kommunikation	Bewertung (0, 1, 2 oder 3)
In unseren Besprechungen herrscht eine angemessene Offenheit. Auch Gegenpositionen und abweichende Meinungen werden geäußert.	
Inhaltliche Auseinandersetzungen laufen konstruktiv ab. Hart in der Sache, aber nicht beleidigend, sondern akzeptierend im Umgang.	
In der Regel hat jeder die Chance auszusprechen. Unterbrechungen oder Killerphrasen sind nicht üblich, sondern eher die Ausnahme.	
Die Besprechungen sind eher dialog- als monologorientiert. Das bedeutet, es wird oft nachgefragt und auf Beiträge eingegangen.	
Die Redeanteile der einzelnen Teilnehmer sind gut verteilt. Die Dialoge begrenzen sich nicht nur auf einige wenige Personen.	
Unter den gegebenen Bedingungen macht die Gruppe das Beste daraus, eine gute Besprechungsumgebung zu schaffen.	
Gesamtpunktzahl	

Aufgabenbezug	Bewertung (0, 1, 2 oder 3)
Vor der Besprechung werden Tagesordnungspunkte festgelegt, die im Allgemeinen auch eingehalten werden.	
Es wird an relevanten Themen gearbeitet. Man hat nicht den Eindruck, Zeit abzusetzen oder nutzlos zu vergeuden.	
Entscheidungen, die bereits getroffen wurden, und Themen, die abgeschlossen wurden, werden nicht später erneut aufgegriffen und anders behandelt.	
Ergebnisse werden festgehalten, Aktionspläne entwickelt und mit Verantwortlichkeiten und Terminen versehen.	
Es gibt inhaltliche Rückbezüge, bei denen verfolgt wird, wie sich Dinge entwickelt haben, nachgehakt wird und so Entwicklung sichtbar wird. Auch kommen die Teilnehmer vorbereitet in die Sitzungen.	
Besprechungen finden statt, wenn es etwas zu besprechen gibt. Es kann durchaus vorkommen, dass ein Termin gekürzt oder verschoben wird, wenn weniger als erwartet ansteht.	
Gesamtpunktzahl	

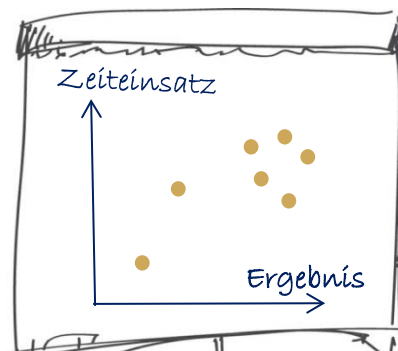
Führungsfunktion	Bewertung (0, 1, 2 oder 3)
Der Teamleiter kontrolliert die Ergebnisse, indem nachgefragt und nachgehakt wird. Er lobt und tadelt offen, wenn dazu Anlass besteht.	
Der Teamleiter strukturiert die Diskussion und steuert in diesem Sinne dagegen, wenn die Gruppe sich in Nebensächlichkeiten verliert.	
Der Teamleiter passt seine Rolle den Stärken und Schwächen der Teamkonstellation an, indem er die erforderliche Rolle einnimmt.	
Der Teamleiter sorgt für Akzeptanz der Teammitglieder untereinander und vermittelt bei hitzigen Wortgefechten.	
Der Teamleiter spricht Konflikte offen und lösungsorientiert an. Er meidet das konfliktträchtige Thema nicht, sondern stellt sich.	
Der Teamleiter nutzt die Teambühne nicht zur Selbstdarstellung, sondern bringt sich mit seinen Redebeiträgen sinnvoll und angemessen ein.	
Gesamtpunktzahl	

Methodennutzung	Bewertung (0, 1, 2 oder 3)
Das Vorgehen bei der Arbeit an neuen Problemstellungen folgt dem Ablauf Problemdefinition, Entwicklung von Lösungsalternativen, Auswahl der Alternativen, Planung des Vorgehens, Planung der Kontrolle.	
Es gibt so etwas wie Regeln der Kommunikation während der Besprechung, an die sich alle halten. (Sie können abgesprochen sein oder unabsprochen in bewährter Tradition gelten.)	
Ergebnisse und Zwischenergebnisse werden visualisiert. Es gibt ein Protokoll, in dem wichtige Dinge festgehalten werden.	
In den Besprechungen werden Medien wie Flipchart, Pinnwand, Folie und Beamer unterstützend genutzt bzw. eingesetzt.	
Es findet periodisch so etwas wie eine Reflexion der Zusammenarbeit statt. Man spricht darüber, wie das Besprechungsverhalten optimiert werden kann.	
Es kommen Methoden zum Einsatz wie Maßnahmenpläne, Ursache-Wirkungs-Diagramme, Vier-Felder-Schema, Kreativitätstechniken.	
Gesamtpunktzahl	

Gesamtergebnis			
Sozialbezug:	Aufgabenbezug:	Führungsfunktion:	Methodennutzung:

TIPPS FÜR GEWINNBRINGENDE BESPRECHUNGEN

- Achten Sie als Moderator darauf, dass Ihre Besprechungsteilnehmer **vorbereitet** sind!
Keine operative Arbeit im Meeting – „Besprechungszeit statt Sacharbeit“
- Sorgen Sie dafür, dass im Vorfeld des Meetings **Vorbereitung** der Teilnehmer **möglich** ist.
Bei kurzfristig einberufenen Meetings ist dies nahezu nicht möglich.
- Meetings sind **keine Sozialtreffen!**
Trennen Sie als Moderator strikt oder geben Sie am Anfang bewusst ein paar Minuten zum persönlichen Austausch und „Warming up“. Besprechungszeit bleibt Besprechungszeit, damit Pausenzeit auch Pausenzeit bleiben kann.
- Achten Sie darauf, als Moderator einen **klaren Rahmen** zu geben, damit in strategischen Meetings auch strategische Dinge besprochen werden und operative Themen in operativen Meetings Platz finden.
- Erteilen Sie als Moderator bewusst das **Wort an einzelne Teilnehmer** und sprechen Sie diese mit Namen an.
- Achten Sie als Moderator darauf, dass **ALLE Teilnehmer** der Besprechung zu Wort kommen und einbezogen werden!
- Sorgen Sie dafür, dass die einzelnen **Personen aussprechen können** und unterbinden Sie Wortgemenge!
- **Artikulieren** Sie den aktuellen **Arbeitsschritt und Ihre Vorgehensweise** im Meeting. Somit schaffen Sie Struktur und sorgen für klare Arbeitsanweisungen bzw. Arbeitsschritte im Meeting.
- Nutzen Sie **Visualisierungsmöglichkeiten** im Meeting! Achten Sie darauf, dass alle Teilnehmer uneingeschränkter Blick auf die Visualisierung haben.
- **Bestimmen Sie die Rollen** „Protokollführer“, „Timekeeper“, „Visualisierer“, etc. im Meeting und entlasten Sie sich dadurch als Moderator. Somit können Sie sich ganz auf Ihre Moderatorenrolle konzentrieren.
- **Sprechen Sie** mit Ihrem Team von Zeit zu Zeit **über Ihre Meetingkultur** und reflektieren Sie so beispielsweise die Zufriedenheit hinsichtlich Ihres Zeiteinsatzes und der Arbeitsergebnisse. Legen Sie gemeinsam fest was Sie verbessern möchten.

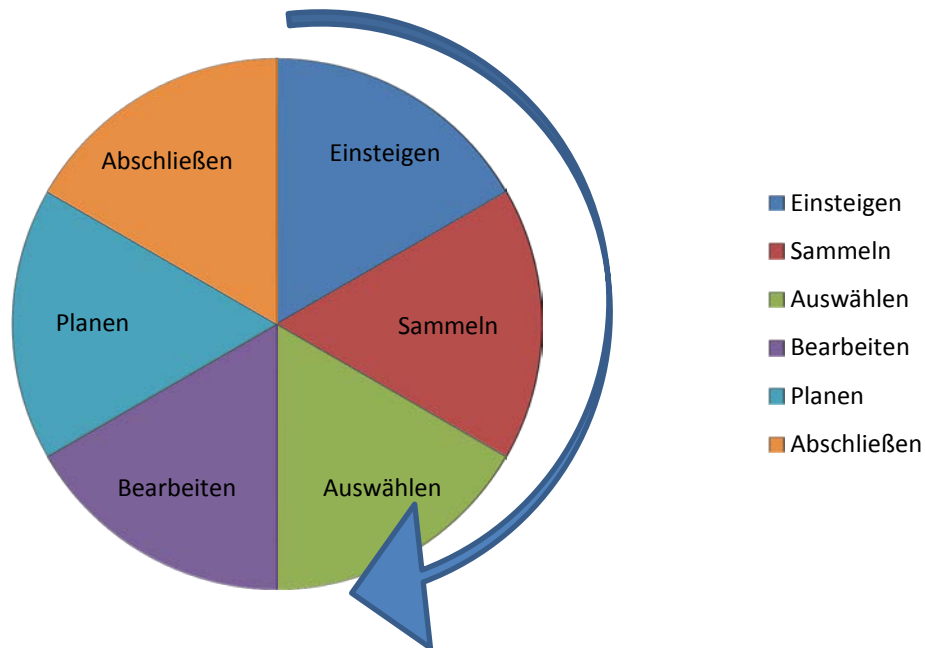


Hierzu ist zur Abfrage der aktuellen Situation eine **visualisierte Einpunktabfrage** mit der Leitfrage „Wie zufrieden sind Sie mit unseren Besprechungen hinsichtlich des Zeiteinsatzes und des Arbeitsergebnis?“ denkbar!

DER MODERATIONSZYKLUS

Ablauf einer Moderation

Eine Moderation gliedert sich immer in mehrere Abschnitte. Der klassische Ablauf besteht aus sechs Phasen:



Zu den einzelnen Abschnitten:

1. **Einstieg:** Hier geht es darum, die **Moderation zu eröffnen**, ein **positives Arbeitsklima** zu schaffen („gemeinsam auf das Feld zu laufen“), und **Orientierung** für die gemeinsame Arbeit zu geben. Dazu sollten neben dem gegenseitigen **Kennenlernen**, die **Erwartungen der Teilnehmer**, des **Moderators** und die gemeinsam beschlossenen **Umgangsregeln** festgelegt werden. Ebenso gehört es hier zur Zielsetzung, die vorgesehene **Vorgehensweise vorzustellen** und ggfs. in Abwandlung festzulegen. Als letzter Schritt sollte auch die **Protokollierung** geklärt werden, z.B. Fotoprotokoll und wer es herstellen wird.
2. **Sammeln:** der erste inhaltliche Arbeitsschritt ist das Sammeln der Themen. Hier geht es darum, die **Themen festzulegen**, die **bearbeitet werden könnten und konkret bearbeitet werden sollen**, d.h. Formulierung einer präzisen, zielgerichteten Fragestellung und Visualisierung der Frage an der Pinnwand (Kartenabfrage).

Arbeitsmethoden:

Die Zuruf- und Kartenabfrage

Die Zuruf- und Kartenabfrage nutzen Sie als Moderator, um Ideen schriftlich festzuhalten.

Bei der Zurufabfrage schreiben Sie als Moderator, „auf Zuruf“ der Teilnehmer die Punkte auf Moderationskarten. Bei der Kartenabfrage schreiben die Teilnehmer in Einzel- oder Partnerarbeit Ihre Ideen selbst auf Moderationskarten und stellen diese in der Gruppe vor, während sie die Karten auf eine große Pinnwand pinnen.

Wichtig ist, dass die Ideen als Stichpunkte formuliert werden, mit einem dicken Stift und gut leserlich geschrieben wird und für jeden Stichpunkt eine eigene Moderationskarte verwendet wird.

Clustern oder Ordnen

Unter „Clustern“ versteht man das Ordnen der gesammelten Moderationskarten an einer Pinnwand. Die Karten werden nach Themen gruppiert in „Cluster“ oder Spalten. Die Gruppen werden mit Überschriften versehen. Dabei können weitere Ideen auf Karten geschrieben werden.

Einpunkt- und Mehrpunktabfrage

Innerhalb einer Moderation ist es oft notwendig, Ideen zu bewerten und Entscheidungen zu fällen. Hierfür eignen sich die Einpunktabfrage oder die Mehrpunktabfrage sehr gut, da sie schnell zu einer Priorisierung oder Entscheidung führen.

Bei der Einpunktabfrage wird die Gruppe aktiviert, indem jeder Teilnehmer aufsteht und sein favorisiertes Thema mit einem Punkt versieht. Dies kann entweder über Klebepunkte oder einfach mit einem gezeichneten Punkt mit einem Filzstift erfolgen.

Bei der Mehrpunktabfrage kann, im Unterschied zur Einpunktabfrage, jeder Teilnehmer mehrere Punkte vergeben. Diese werden gleichzeitig und frei vergeben. Die Anzahl der auszugebenden Punkte richtet sich nach Anzahl der abzustimmenden Themen und wird nach folgender Faustformel ermittelt:

Sie teilen die Anzahl der Themen (!) durch zwei. Diese Anzahl an Punkten darf jeder Teilnehmer vergeben. Beispiel bei 12 Themen darf jeder Teilnehmer 6 Punkte vergeben. Im Zweifelsfall, runden Sie bei einer ungeraden Punktezahl ab. Wichtig ist, dass Sie als Moderator im Vorfeld be-

stimmen, ob pro Thema nur ein Punkt vergeben werden darf oder mehrere – also felt“ werden darf.

Die Auswertung erfolgt bei beiden Methoden durch Auszählen.

3. **Thema auswählen:** Hier heißt es Prioritäten setzen, es geht darum auszuwählen welche Themen behandelt werden bzw. in welcher Reihenfolge die Themen bearbeitet werden. Das Ziel ist, die **Oberbegriffe auf einen Blick erfassbar zu machen**.

Neben den zuvor genannten **Ein- und Mehrpunktfragen mit zusätzlicher Priorisierung** ist hier auch noch der separate **Themenspeicher** erwähnenswert.

Themenspeicher: Der Themenspeicher erleichtert den Überblick über die gefundenen Schwerpunkte und bildet die Grundlage zur Weiterarbeit.

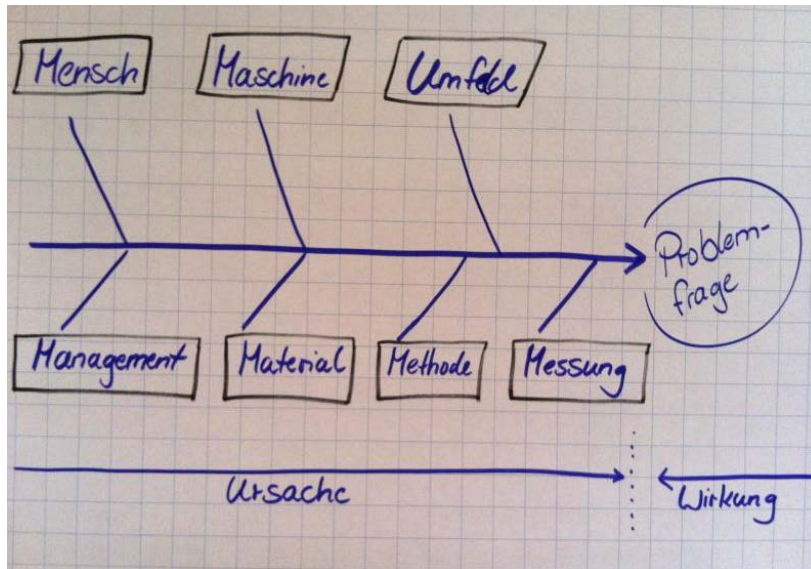
4. **Thema bearbeiten:** In diesem Abschnitt werden die Themen entsprechend der festgelegten Rangordnung bearbeitet. Das Ziel kann hier entweder nach **Infosammlung, Problemanalyse, Entscheidungsvorbereitung oder Entscheidung** definiert werden. Folgende Methoden bieten sich dazu an:

Arbeitsmethoden:

Das Problem-Analyse-Schema (PAS) ist vor allem für die intensive Bearbeitung eines Themas geeignet. Sie dient dazu, ein gewähltes Thema genauer zu beleuchten, ein Problem in Teilprobleme zu gliedern, systematisch zu beschreiben, Lösungsansätze und mögliche Hürden bei der Problemlösung herauszuarbeiten.

Wie äußert sich das Problem?	Was könnte die Ursache sein?	Was könnte getan werden?	Was spräche eventuell dagegen?

Das Ishikawa-Diagramm auch Fischgräten-Diagramm oder Ursache-Wirkungs-Diagramm zur Identifizierung von Einflussfaktoren (Ursachen), die zu einem Problem (Wirkung) führen. Ziel ist es, systematisch alle Ursachen herauszufinden, die zum aktuellen Problem führen.



1. Pfeil mit Problemfrage

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die konkrete Problemfrage. Für manche Teams, Führungskräfte, Moderatoren ist dies die größte und gleichzeitig wichtigste Herausforderung das Problem prägnant zu benennen.

Bei sehr komplexen Problemen empfiehlt es sich, die Problemfragestellung in Teilprobleme aufzuteilen oder zu reduzieren.

2. Definition der Haupteinflussfaktoren

Wählen Sie Kategorien an Einflussfaktoren aus, die zur aktuellen Wirkung, also zu Ihrem Problem führen und zeichnen Sie diese als „Fischgräten“ ein.

3. Erarbeiten der Nebeneinflussfaktoren in den jeweiligen Kategorien

4. Überprüfen Sie auf Vollständigkeit hin

5. Priorisierung der Einflussfaktoren

6. Auswahl der Ursachen und entsprechende Weiterarbeit zur Lösung.

Entscheidungstool FORDEC

Kriterium	+	-
F acts Welche Situation liegt vor?		
O ptions Welche Handlungsoptionen bieten sich an?		
R isks & Benefits Welche Risiken/Benefits sind damit verbunden?		
D ecision Welche Handlungsoption wird gewählt?		
E xecution Wie wird die Handlungsoption ausgeführt?		
C heck Führt der eingeschlagene Weg zum Ziel?		

Kreativitätsmethoden zur Bearbeitung

Kreativitätstechniken bieten eine systematische Arbeitsweise, die neue Denkanstöße und Lösungsansätze liefern kann, indem bewusst Spielraum für Phantasie und Kreativität geschaffen wird.

Durch die Anwendung von Kreativitätstechniken werden verschiedene Areale unseres Gehirns aktiviert und unterschiedliches Denken abgerufen.

In der **Problematisierungsphase** ist das Ziel, eine **konkrete Leitfrage oder Problemstellung** zu entwickeln. Hierbei geht es um Fokussierung auf ein Thema – weiter oder enger gefasst – und somit wird konvergentes Denken abgerufen.

Anschließend wird anhand von Kreativitätstechniken die **Fokussierung aufgehoben** und **bewusst divergentes Denken angeregt**. Das heißt viele Optionen und Lösungsansätze zu finden, um diese im Anschluss wiederum zu konkretisieren und handhabbar einer Umsetzung zuzuführen.



Beachten Sie folgende **Rahmenbedingungen**, damit Kreativität entstehen kann:

- Vermeiden Sie Erfolgs- oder Zeitdruck!
- Reduzieren Sie jegliche Art von Angst oder Stress!
- Sorgen Sie, wenn möglich für ausgewogene Ernährung!
- Sorgen Sie für eine gute, entspannte eventuell auch anregende Atmosphäre!
- Vermeiden Sie sowohl zu kleine Gruppen unter 5 Personen aber auch zu große Gruppen von über 20 Personen!
- Kreative Arbeit sollte vorzugsweise in Tagesphasen stattfinden, in denen die Teilnehmer über ein hohes Energielevel verfügen.

Vorzugsweise nicht abends nach einem anstrengenden Arbeitstag.

Walt-Disney-Methode

Die Walt-Disney-Methode eröffnet den Raum für kreative Lösungsfindung. Walt Disney selbst wird nachgesagt, er habe drei eigens dafür eingerichtete Zimmer gehabt, um Ideen für seine Filme zu finden.

Einen Raum für den **Träumer**, einen für den **Realisten** und einen für den **Kritiker**.

Der Träumer ist zuständig für die Findung von Ideen, Richtungen und **Visionen**, die eine positive und wünschenswerte Zukunft beschreiben.

Der Realist ist für die **Umsetzung und Machbarkeit** zuständig. Seine Aufgabe ist es nachzuvollziehen, was sich der Träumer vorgestellt hat und zwar so, als wäre es in der Gegenwart bereits geschehen. Er entwickelt einen konkreten Plan für die Realisierung der Vision des Träumers und denkt systematisch und logisch auch indem er Ziele in Unterziele aufteilt. Die Aufgabe des Realisten ist es vor allem rational zu denken und die Vision des Träumers zu überprüfen.

Der Kritiker nimmt eine **übergeordnete Metaperspektive** ein und überprüft aus dieser Position nüchtern den bisher entwickelten Plan. Er prüft ob irgendetwas vergessen wurde und ob es Aspekte gibt, die die Umsetzung des Plans be- oder verhindern. Der Kritiker fragt sich während des ganzen Prozesses, was noch verbessert werden kann und bezieht Erfahrungen aus der Vergangenheit ein.

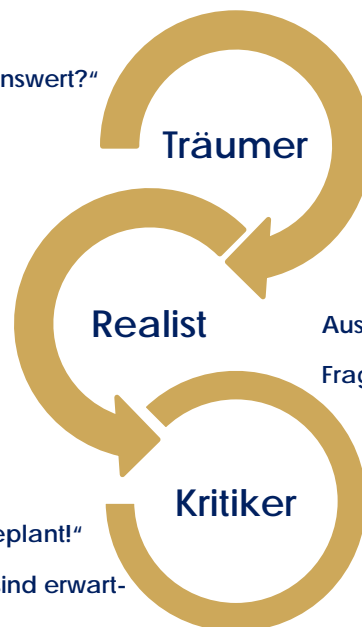
Umsetzung:

Wählen Sie entweder für jede Rolle einen eigenen Raum, einen eigenen Tisch oder eigene Stühle. Alternativ können Sie auch einzelne Personen oder Personengruppen bitten, je eine Rolle zu vertreten.

Wichtig ist den drei Haltungen den gleichen Stellenwert beizumessen und den Prozess so oft zu durchlaufen, bis eine zufriedenstellende und realistische Lösung gefunden ist. Zumindest sollten 3 Durchläufe durchgeführt werden.

Ausgangslage: „Alles ist möglich!“

Fragestellung: „Was wäre wünschenswert?“



Ausgangslage: „Die Zukunft ist heute!“

Fragestellung: „Wie ist es umzusetzen?“

Ausgangslage: „Nichts geht wie geplant!“

Fragestellung: „Welche Probleme sind erwartbar?“

Nach Karsten Noack, Kreativitätstechniken; Cornelson Verlag 2008

Kopfstand-Technik

Die Kopfstandmethode eignet sich sehr gut, um aus der **Betriebsblindheit** herauszukommen und über die Problemsicht bzw. die „bestmögliche Verschlimmerung“ in die Lösungsfindung zu kommen. Konkret heißt das, Sie stellen sich und Ihrem Team die Frage, was Sie alles tun müssen, um zu scheitern, keine Kunden zu gewinnen, das Problem zu verschlimmern, etc. neben tatsächlichen realistischen Verschlimmerungen sollen auch utopische und übertriebene Punkte gefunden werden. Jeder Gedanke ist erlaubt, Kritik ist verboten.

Im nächsten Schritt Clustern Sie die gefundenen Punkte, geben den Themenbereichen Überschriften und entwickeln eine Leitfrage die Sie zum positiven (eigentlichen) Ziel führt. Beispiel:

Wenn Sie als Verschlimmerungsstrategie „Langweiligen Internetauftritt“ haben, wäre das positive Ziel „Ansprechender Internetauftritt“. Wiederum im nächsten Schritt Priorisieren Sie die einzelnen Ziele und erarbeiten z.B. mit einem Maßnahmenplan (siehe Punkt 5. Maßnahmen planen) konkrete Schritte.

Brainstorming

Brainstorming eignet sich hervorragend um eine Fülle an Ideen zu sammeln und den Effekt zu nutzen, dass sich die Teilnehmer gegenseitig anregen und inspirieren. Am besten eignet sich eine Gruppengröße von 5-7 Personen.

Im **ersten Schritt** ist es wichtig, die **Aufgabenstellung** so konkret wie möglich zu formulieren oder in Form einer Leitfrage vorzustellen.

Im **zweiten Schritt** gilt es die **kreative Sammelphase** zu nutzen. Hierzu gibt es einige Grundregeln:

- Quantität vor Qualität! Es geht darum möglichst viele Ideen zu sammeln.
- Die Äußerungen sollen möglichst spontan sein – auch um die Kreativität der anderen Teilnehmer anzuregen.
- Keine Bewertung von Ideen – weder der eigenen noch der fremden Ideen.
- Es gibt kein „Besitzrecht“ auf Ideen!
- Alle gewinnen durch das gemeinsame Brainstorming – niemand verliert etwas oder seine Ideen.
- Verbieten Sie Killerphrasen wie „So ein Käse!“, „Das geht doch nie!“ (keine Kritik an Ideen)

Stellen Sie diese Regeln im Team vor, damit alle davon in Kenntnis gesetzt sind und fordern Sie als Moderator die Einhaltung der Regeln immer wieder ein.

Sammeln Sie alle **Ideen schriftlich!** Entweder auf Moderationskarten über die Zurufabfrage oder die Kartenabfrage oder digital.

Im **dritten Schritt** findet die **Grobauswahl und Strukturierung** statt. Clustern Sie die Ideen in erste Sinneinheiten, damit Sie etwas Struktur gewinnen. Sie können auch während der Zuruf- oder Kartenabfrage die Moderationskarten bereits clustern. Sinneinheiten schaffen Sie, indem Sie Überschriften für die gecluster-

ten Bereiche finden und diese auf andersfarbige Moderationskarten schreiben und über die Sinneinheiten pinnen.

Im **vierten Schritt bewerten und priorisieren** Sie im Team die Lösungsalternativen und führen einen Konsens bzw. eine Entscheidung herbei, z.B. indem Sie Kriterien für die Auswahl definieren und die Priorisierung über eine Diskussion in der Gruppe herbeiführen oder indem Sie eine Einpunkt- oder Mehrpunktabfrage (s.u.) durchführen.

Als **fünften und letzten Schritt** definieren Sie Arbeitspakete wie im **Maßnahmenplan** (s.u.) beschrieben.

Methode 6-3-5

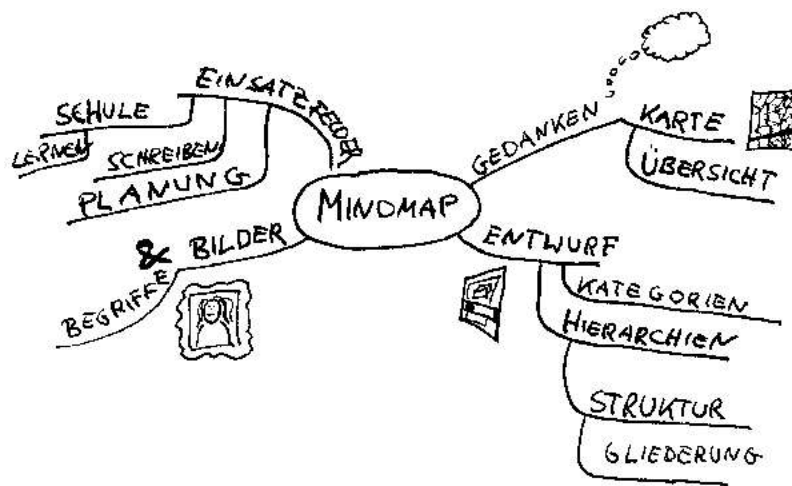
Diese Methode ist eine Sonderform des Brainstormings, bei der Ideen schriftlich in der Gruppe gesammelt werden. 6-3-5 steht dafür, dass **6 Teilnehmer** je **3 Stichpunkte** pro Teilnehmer und Durchgang in **5 Minuten pro Durchgang** aufschreiben.

Dazu wird ein Thema oder eine Leitfrage vorgegeben, jeder Teilnehmer erhält ein Blatt, auf dem er eine Tabelle mit 6 Zeilen und 3 Spalten zeichnet und binnen der ersten 5 Minuten drei Stichpunkte in die erste Zeile einträgt. Anschließend wird das Blatt im Uhrzeigersinn an den nächsten Teilnehmer weitergegeben. Anhand der bereits vorhandenen 3 Stichpunkte auf dem Blatt des Vorgängers assoziiert nun wiederum jeder Teilnehmer 3 neue Stichpunkte. Somit werden im Austausch kreative Ideen gefunden.

Mind-Mapping

Mind-Mapping ist eine Arbeitsmethode, die ein flexibles, kreatives und gehirngerechtes Arbeiten ermöglicht. Sie wurde von Tony Buzan in den 1970er Jahren auf der Grundlage von gehirnhypothese entwickelten Hypothesen entwickelt.

Mind-Mapping ist eine spezielle Art sich übersichtliche Notizen zu machen. Im Gegensatz zum klassischen linearen Aufschreiben, ist die Mind-Map eine auf den ersten Blick übersichtliche „Karte“, die das zentrale Thema sofort erkennbar machen soll. Im Zentrum steht das Thema/ein wesentlicher Aspekt und von da aus verzweigen sich alle Gedanken in Haupt- und Nebenästen. Diese Methode eignet sich besonders um strukturiert Ideen zu sammeln und sich einen Überblick zu verschaffen oder beizubehalten.



Morphologischer Kasten

Der morphologische Kasten ist eine systematische Kreativitätstechnik nach dem Schweizer Astrophysiker Fritz Zwicky (1898–1974). Die mehrdimensionale Matrix bildet das Kernstück.

Umsetzung:

Für eine Fragestellung werden die bestimmenden Merkmale (auch Attribute, Faktoren, Parameter, Dimensionen genannt) festgelegt und untereinander geschrieben. Achten Sie darauf, dass die Merkmale unabhängig voneinander sind und dass sie im Hinblick auf die Aufgabenstellung auch umsetzbar und realistisch sind.

Dann werden alle möglichen Ausprägungen des jeweiligen Merkmals rechts daneben geschrieben. So entsteht eine Matrix, in der jede Kombination von Ausprägungen aller Merkmale eine mögliche Lösung ist. Danach wird aus jeder Zeile eine Ausprägung des Merkmals gewählt, wodurch eine Kombination von Ausprägungen entsteht, siehe auch folgendes Beispiel:

Entwicklung eines Tisches:

Parameter	Modell Rustikal	Modell Komfort	Modell Futuristisch
Material	Holz	Kunststoff	Glas
Farbe	Braun	grün	Transparent
Anzahl Beine	4	3	2
Höhe	50cm	70cm	90cm
Form	Quadratisch	Ergonomisch gewölbt	Rund

Osborn-Methode

Alexander Osborn, der auch mit der Entwicklung des Brainstormings verbunden ist, hat dieser Methode ihren Namen gegeben.

Sie beruht auf einem Fragenkatalog der sowohl im Privat- als auch im Berufsleben eingesetzt werden kann. Der Umfang dieses Kataloges umfasst 9 Gruppen von Fragestellungen bzw. Betrachtungen. Die Osborn-Methode eignet sich für die Weiterentwicklung bereits bestehender Ideen, weniger für die Neuentwicklung. Der Fragenkatalog kann beliebig, um weitere Aspekte und neue Möglichkeiten, ergänzt werden. Wichtig ist, dass jeder Punkte der Liste angesprochen wird und wirklich konsequent bis zum Ende durchgedacht wird. Erst wenn keinem Teilnehmer überhaupt nichts mehr zu einem Punkt einfällt, wird der nächste behandelt. Das Resultat ist oft eine große Anzahl von Rohideen, die dann skizziert und weiterentwickelt werden, bis sich eine bevorzugte Lösung herauskristallisiert.

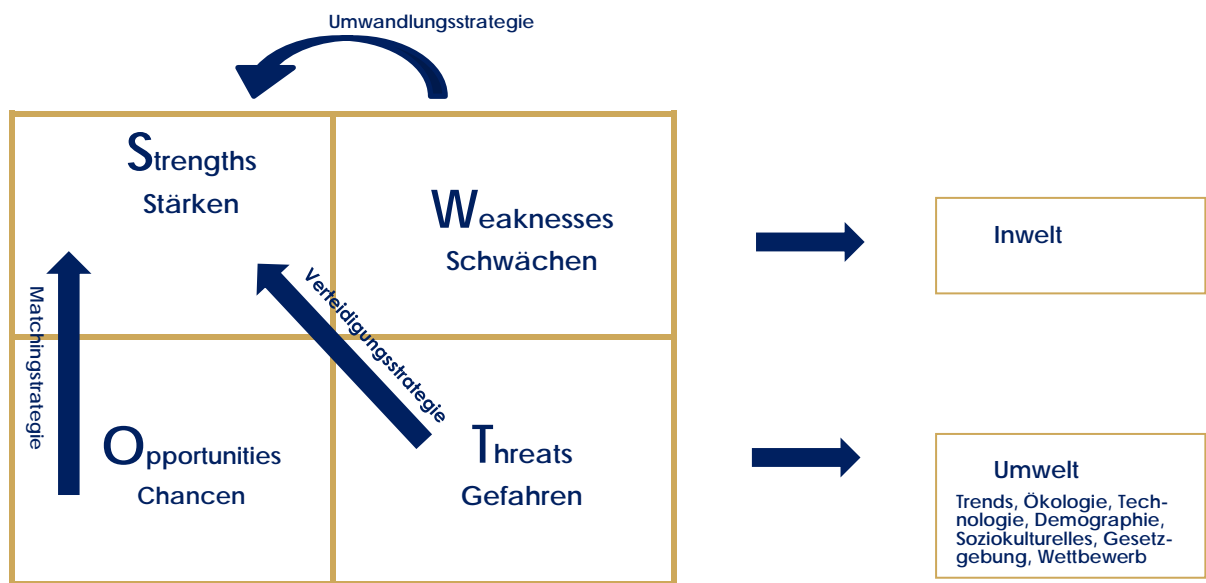
Checkliste nach Osborn

- ✓ **Anders verwenden:** Welche Parallelen zu anderen Projekten lassen sich finden? Kann die Idee in einen anderen Kontext gestellt werden, das Produkt anders verwendet werden? Gibt es eine andere Zielgruppe?
- ✓ **Anpassen:** Auf welche anderen Konzepte, Ideen oder Lösungen bezieht sich ein Produkt/Problematik? Was kann nachgeahmt werden?
- ✓ **Verändern:** Sind für Produkte andere Gerüche, Farben, Formen und Töne denkbar? Lassen sich Lösungen in andere Kontexte stellen?
- ✓ **Vergößern:** Lässt sich ein Produkt größer, schwerer, dicker, breiter, farbiger machen? Wie fügt man neue Bestandteile/Funktionen hinzu? Kann ein bestimmter Lösungsansatz zur Bewältigung weiterer Probleme beitragen?
- ✓ **Verkleinern:** Was kann man bei einem Produkt weglassen ohne die primäre Funktion zu beeinträchtigen? Wie macht man es kleiner, schmaler, niedlicher, kompakter, kürzer? Welche Minimal oder Teillösung ist denkbar?
- ✓ **Umformen/ersetzen:** Kann man die Bestandteile neu gruppieren? Die Reihenfolge verändern? Was lässt sich austauschen?
- ✓ **Umkehren/ins Gegenteil verkehren:** Wie erreicht man das Gegenteil? Kann die Reihenfolge geändert werden?
- ✓ **Kombinieren:** Lässt sich ein Problem durch die Kombination verschiedener Lösungsmöglichkeiten besser bewältigen als mit einem einzigen Lösungsansatz? Lassen sich unterschiedliche Ideen verbinden?

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein hervorragendes Instrument, um die aktuelle **Ist-Situation** einer Strategie, eines Projekts, etc. zu analysieren und daraufhin Lösungsansätze zu entwickeln.

Es können auch einzelne Teile der SWOT-Analyse isoliert betrachtet werden und beispielsweise als eine reine Stärken-Schwächen-Analyse genutzt werden.



5. **Maßnahmen planen:** D.h. die **Struktur für die weitere Arbeit** schaffen und die konkrete Realisierung der **vorgesehenen Maßnahmen** für alle sichtbar zu **dokumentieren**. Für jede Maßnahme Verantwortlichkeiten und Terminierungen festzulegen sowie ggfs. Kontrolle vereinbaren.

Arbeitsmethode:

Der Maßnahmenplan

zur Dokumentation der definierten Aufgabenpakete und Verteilung der Verantwortlichkeiten mit zugehörigen Deadlines in Besprechungen.

Was?	Wer?	Mit wem?	Ab wann?	Bis wann?	Sonstiges

6. **Abschluss:** Die inhaltliche Arbeit ist nun beendet. Jetzt bietet es sich an, den **Gruppenprozess zu reflektieren**, d.h. folgende Fragen gemeinsam zu besprechen:

- Wurden meine Erwartungen erfüllt?
- Habe ich die Arbeit als effektiv erlebt?
- Bin ich mit dem Ergebnis zufrieden?
- Habe ich mich in der Gruppe wohlfühlt?

Diese Art von Reflexion kann auch bereits zu einem früheren Stadium sinnvoll sein, nämlich dann, wenn Teilnehmer Unzufriedenheit äußern, die inhaltliche Arbeit ins Stocken gerät oder die Arbeit durch längere Pausen unterbrochen war. Dazu empfiehlt sich folgende Methode:

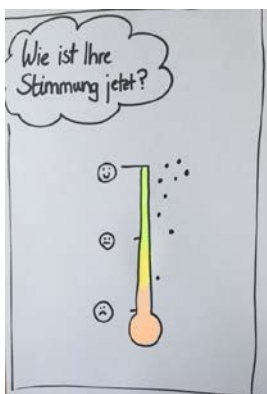
Arbeitsmethoden:

Blitzlicht

Die Blitzlicht-Methode ist eine hervorragende Methode, die Sie als Moderator nutzen können, um kurz und knapp Stimmungen, Meinungen und Standpunkte abzufragen und um alle Beteiligten einzubinden und gleichberechtigt zu Wort kommen zu lassen. Konkret stellen Sie einfach eine Frage mit der Vorgabe „Sagen Sie bitte kurz einen Satz, ein Wort dazu!“ Ihre Aufgabe ist, Vielredner einzubremsen und darauf zu achten, dass sich wirklich jeder in der Runde zu Wort gemeldet hat.

Stimmungsbarometer

Als weitere Abfragemethode dient das Stimmungsbarometer. Wie der Name schon sagt, zeigt es Stimmungen transparent an und dadurch entsteht die Möglichkeit Stimmungen besprechbar zu machen. Diese Methode kann auf einem vorbereiteten Plakat am Flip Chart oder der Pinnwand sichtbar gemacht werden (es handelt sich hier um eine Einpunktabfrage).



Change-Management in der Praxis

Nichts ist beständiger als der Wandel, zu dieser Erkenntnis kam schon Heraklit vor mehr als 2.500 Jahren. Bis heute hat diese Weisheit ihren Platz in der Gesellschaft behauptet.

Als Ausgangsbasis für den sich immer schneller vollziehenden Wandel können die Basisinnovationen gesehen werden, die wir im Ich-Modul mit den Kondratieff-Zyklen behandelt haben.

Definition: Change-Management

Im weitesten Sinne meint dieser Begriff, „Steuerung und Gestaltung von Veränderungen und Wandel.“ Dabei basiert Change-Management weniger auf eigens hierfür entwickelten Theorien, sondern in erster Linie auf Erfahrungswissen. Eine einheitliche Definition ist daher in der Literatur nicht zu finden.

Lt. Laker (1995) bedeutet Change-Management: das eigene Unternehmen beeinflussenden Umfeldveränderungen als Grundtatbestand positiv aufzunehmen; diese nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu begreifen. Change-Management ist die prozessorientierte, strategische Führung des Unternehmens nach innen und aussen; die Notwendigkeiten und Möglichkeiten von Veränderungen identifiziert und kommuniziert, alternative Problemlösungen vorschlägt sowie die zur Problemlösung benötigten Ressourcen koordiniert und integriert.

Ihre Aufgabe als Führungskraft im Change-Management-Prozess ist es, Ihre Mitarbeiter zu begleiten und den Veränderungsprozess konsequent voranzutreiben. Dabei bedarf es eigener Führungsinstrumente, mit denen die emotionale Veränderungsenergie aufgenommen und sinnvoll kanalisiert wird. Das heißt, die emotionale Lage und das Erleben der beteiligten Mitarbeiter muss erkannt und genutzt werden. Gehen Sie als Führungskraft mit der vorhandenen Energie und den Emotion - nicht gegen sie!

Denn Menschen sträuben sich nicht von Natur aus gegen Veränderungen - Sie sträuben sich vielmehr dagegen verändert zu werden!

Grundsätzlich sollten Sie als Führungskraft in Veränderungsprozessen diese **Handlungsprämissen** leiten:

- Erkenne in welcher **emotionalen Lage** sich das Team, der Mitarbeiter, gerade befindet.
- Je nach emotionalem Zustand **Unterstützungsmaßnahmen** wählen: zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle intervenieren.
- **Reduktion von Komplexität** hin zur Handhabbarkeit / Dynamiken managen
- Schaffen Sie **Rahmenbedingungen** für bewusste Übergänge in den emotionalen Phasen.

Die Struktur im Veränderungsprozess

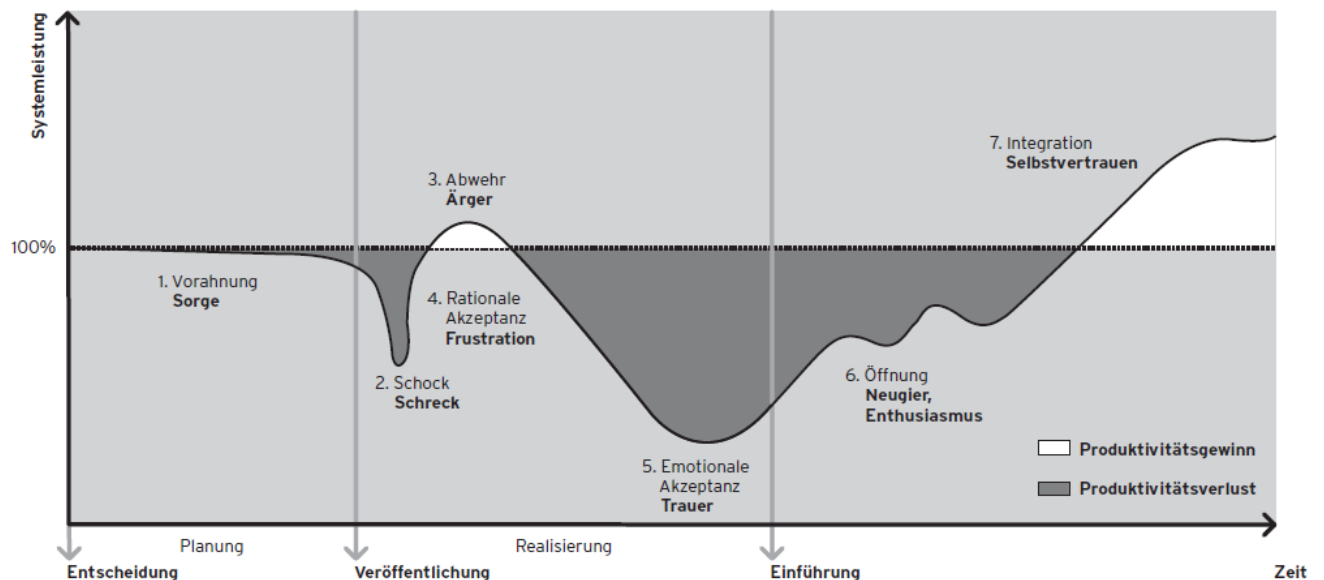
Sorgen Sie in jedem Fall für ein strukturiertes Vorgehen im Veränderungsprozess!

Struktur sorgt für Sicherheit und Vorhersehbarkeit, die Menschen in Veränderungen unbedingt benötigen.

Fragen Sie sich als Führungskraft immer: Wie kann ich die folgenden Phasen im Veränderungsprozess bewusst mit den Betroffenen gestalten?

1. **Analyse** Vision, Problembewusstsein, Nutzen für Mitarbeiter, Kunden, Unternehmen nachvollziehbare und realistische Veränderungsziele, Analyse der Ist-Situation
2. **Planung** Beteiligung der Betroffenen, offene Kommunikation und Diskussion von Gefahren und Chancen, Rollen im Veränderungsprozess bestimmen
3. **Realisierung** zügige und konsequente Umsetzung, Feedbackrunden und Austausch initiieren, „early wins“ erzeugen – also kleine Schritte die zu ersten Erfolgen führen und diese würdigen
4. **Evaluierung** Kontrolle der Zielerreichung und kontinuierliche Verbesserung

Die Perspektive der emotionalen Prozesse im Veränderungsprozess



1. Phase – Vorahnung			
Emotion	Wahrnehmbares Verhalten	Funktion	Aufgabe der Führungskraft
Sorge	Gerüchte Unruhe, empfundener Kontrollverlust Ungewohntes wird als Störung wahrgenommen Äußerung von Sorgen	- Sorge = wichtiger Energielieferant und ist wichtige Voraussetzung für das Einsehen der Veränderungsnotwendigkeit, kreative Spannung - Wenig Sorge, wenig Verständnis für Veränderungsnotwendigkeit - Keine Sorge, Scheitern des V-Prozesses durch Passivität, da keine Information über Gefahren vorliegt	<ul style="list-style-type: none"> - Sorgepegel managen - MA über Sinn, Zweck und Nutzen informieren und sensibilisieren - Offene, klare und direkte Kommunikation über Notwendigkeit (formell und informell) - Befürchtungen an- und aussprechen - Annäherung vom Allgemeinen zum Speziellen (Nobis - Tibi - Mihi)

2. Phase – Schock			
Emotion	Wahrnehmbares Verhalten	Funktion	Aufgabe der Führungskraft
Schreck	Hoffnungen Befürchtungen Lähmung	Angemessene Reaktion auf unvorhergesehene Veränderung und Nichtübereinstimmung mit eigenen Bedürfnissen	<ul style="list-style-type: none"> - Veröffentlichung und Darstellung des Veränderungsvorhabens - Offene, klare, direkte und transparente Information und Kommunikation (keine "öffelweise Zufuhr") - Belastbarkeit des Systems wird unterschätzt (ich mute euch zu, alles zu wissen) - Zukunft mit der Gegenwart verbinden (partizipative Unternehmenskultur wird gelebt und somit Betroffene zu Beteiligten machen) - übergreifende Kommunikation aller beteiligten Ebenen und Abteilungen - fördern des "WIR-Gefühl" und Verantwortungsübernahme

3. Phase – Abwehr			
Emotion	Wahrnehmbares Verhalten	Funktion	Aufgabe der Führungskraft
Ärger	Suche nach Sicherheit, Produktivitätsschub indem mehr vom alten Vorgehen getan wird, Schuldzuweisungen	- Ärger motiviert Unangenehmes auszusprechen - vorerst Fokus auf Veränderung der anderen (nicht eigene Veränderung)	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch der Betroffenen fördern und somit Perspektivenwechsel herbeiführen - Mitarbeiter Veränderungskurve zeigen - Förderung der Metaperspektive "Was würden Sie als Maßnahmen empfehlen?"

4. Phase – Rationale Akzeptanz			
Emotion	Wahrnehmbares Verhalten	Funktion	Aufgabe der Führungskraft
Frustration	Nach erfolgloser Abwehr kommt die rationale Einsicht, dass sich etwas verändern muss. Wunsch nach rascher Beendigung des unangenehmen Zustands. Kleine Veränderungen finden statt, führen aber nicht zur gewünschten Veränderung: Frust	Hoffnungen und Bedenken werden geklärt Hindernisse offen angesprochen und über die "sachliche / rationale Einsicht" der Weg zur Bewältigung der Emotionen gebahnt	<ul style="list-style-type: none"> - Frust aufnehmen, artikulieren - Hindernisse in der Akzeptanz klären "Was macht es Ihnen schwierig, die Veränderung anzunehmen?" - Aufgabe der Führungskraft ist es, hinzuschauen und anzusprechen, was hindert und eben nicht zu verdrängen - Umfokussierung von Schicksal hin zu aktiver Gestaltung: - "Was können Sie tun, damit der Fortschritt blockiert wird?" "...die aktuelle Situation sich verschlimmert?" - Somit Fokus auf die eigene Einflussnahme und "Verflüssigung der Situation"

5. Phase – Emotionale Akzeptanz			
Emotion	Wahrnehmbares Verhalten	Funktion	Aufgabe der Führungskraft
Trauer	Emotionaler Tiefpunkt "Tal der Tränen" Kapitulation Abschied vom Alten Trauer um das Verlorene - Mitarbeiter fühlen sich niedergeschlagen, entmutigt, Trauer = Schwellenemotion Verlustreichste Zone (Produktivität)	In dieser Phase werden die meisten Veränderungsprozesse abgebrochen. Die emotionale Bewältigung öffnet den Weg für den Neuanfang / das Neue. Leben des "Trennungsschmerzes"	<ul style="list-style-type: none"> - Vergangenes würdigen - "Was soll weiterhin auch so bleiben wie bisher?" - Damit holen Sie als Führungskraft die Bewahrer ins Boot und verbinden diese mit den visionären Vorreitern und vermeiden Polarisierung - ritualisiertes "Bestatten" des Alten

6. Phase – Neuorientierung			
Emotion	Wahrnehmbares Verhalten	Funktion	Aufgabe der Führungskraft
Neugierde	Neudefinition von Ich, Du, Wir Neugier erwacht, Blick nach vorne, Rückschläge werden als Verbesserungsmöglichkeit gesehen	„Ins Tun kommen“ Umsetzung findet statt. Erste Erfahrungen werden gemacht. Verbesserungsmöglichkeiten werden erkannt.	<ul style="list-style-type: none"> - Fehler wahrnehmen, ansprechen, akzeptieren und daraus lernen

7. Phase - Integration			
Emotion	Wahrnehmbares Verhalten	Funktion	Aufgabe der Führungskraft
Enthusiasmus Selbstvertrauen	Kontinuierliche Lernerfolge, Systemleistung steigt über das Maß vor dem Veränderungsprozess	Kontinuierliche Lernerfolge Systemleistung steigt über das Maß vor dem Veränderungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> - Bei allem Enthusiasmus realistisch bleiben - Fehler müssen erlaubt sein und sollen professionell genutzt werden ""Was müssen wir tun, damit das nicht mehr passiert?"" - eventuell Future-Pace-Technik anwenden: ""Wenn wir diese Veränderung abgeschlossen haben, was werden wir konkret getan haben, damit wir erfolgreich waren?"" - Dadurch entstehen weitere Meilensteine und Stolpersteine werden identifiziert. - Reflektionsschleifen über Lernerfolge und weitere Lernfelder

UMGANG MIT WIDERSTÄNDEN IM VERÄNDERUNGSPROZESS

Menschen in Veränderungsprozessen stellen sich zumindest die folgenden Fragen:

- Welche Ursachen und Gründe gibt es für die Veränderung?
- Wie kann ich diese Veränderung bewältigen?
- Will ich diese Veränderung?
- Was bringt mir diese Veränderung?

Trotz aller Analyse, Kommunikation und Vorbereitung treten Widerstände bei den Beteiligten auf, denn die Veränderung bedeutet zu aller erst Unsicherheit, Stress und führt – bewusst oder unbewusst – zu Angst beim Menschen. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist, Widerstände zu erkennen und mit ihnen proaktiv umzugehen.

Widerstände können rational, politisch oder emotionaler Art sein.

Rationaler Widerstand zeigt sich in Argumenten und ist meist gut zu handhaben und einzubinden.

Politischer Widerstand hat häufig den Hintergrund, dass sich die Betroffenen in ihrer Macht oder ihrem Einfluss bedroht sehen. Dies äußert sich unter Umständen in Form von irrationalen Handlungen, der Widerstand selbst wird nicht artikuliert.

Emotionaler Widerstand ist häufig diffus und irrational und äußert sich in kindlichen Aussagen und Auftreten sowie durch non-verbale und vokale Signale, die dann meist inkongruent sind.

4 Grundsätze zum Thema Widerstand

- In jedem (!) Veränderungsprozess treten Widerstände auf!
Sind keine Widerstände vorhanden, ist dies eher als Warnzeichen zu deuten, dass keiner der Beteiligten die Veränderung ernst nimmt bzw. an ihre Umsetzung glaubt.
- Jeder Widerstand enthält eine verschlüsselte Botschaft!
Finden Sie die emotionalen Gründe und Bedürfnisse Ihrer Beteiligten im Veränderungsprozess heraus!
- Die Nichtbeachtung von Widerständen führt zu Blockaden und hemmt den Veränderungsprozess.
- Gehen Sie mit dem Widerstand und nicht gegen ihn!
Das heißt:
 - Nehmen Sie den Widerstand ernst!
 - Vermeiden Sie es Druck aufzubauen! Druck verstärkt den Widerstand!
 - Kanalisieren Sie den Widerstand indem Sie diesen ansprechen, verbal oder non-verbal spiegeln und somit genügend Raum geben!
 - Treten Sie in Dialog mit der Person bzw. den Personen im Widerstand und erfor-schen Sie die Ursachen, Bedenken und die Kritik der Beteiligten.
 - Legen Sie dann ein gemeinsames Vorgehen fest, erklären Sie ggf. nochmals die Notwendigkeit und Hintergründe!

LITERATURVERZEICHNIS

Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit; Fredmund Malik; Campus Verlag; 2006; ISBN-10: 3593382318

Managerkonferenz; Thomas Gordon; Heyne Verlag; 2005; ISBN-10: 3453600002

Team- und Konfliktmanagement; Udo Haeske; Cornelson Verlag; 2008; ISBN 978-3-411-86312-9

Kreativitätstechniken; Karsten Noack; Cornelson Verlag; 2008; ISBN 978-589-23427-1

Entscheidungsfindung; Hartmut Laufer; Cornelson Verlag; 2008; ISBN 978-3-589-23498-1

Visualisieren Präsentieren Moderieren: Der Klassiker; Josef W. Seifert; Gabal Verlag; 2011; ISBN-10: 3869362405

Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't; Jim Collins; HarperBusiness; 2001; ISBN-10: 0066620996

Built to last: Successful Habits of Visionary Companies; Jim Collins und Jerry I. Porras; HarperBusiness; 2002; ISBN-10 0060516402

Die Mäuse-Strategie für Manager, Veränderungen erfolgreich begegnen; Spencer Johnson; Verlagsgruppe Random House; 1998; ISBN 978-3-7205-2122-2

Feel the Change!; Klaus Doppler, Bert Voigt; Campus Verlag; 2012; ISBN 978-3-593-39473-2

Erfolgreiches Change Management; Martin Haberzettl, Sandra Schinwald; Deutscher Taschenbuch Verlag; ISBN 978-3-423-50905-3

Personalmanagement; Bartscher/Stöckl/Träger; Pearson Verlag; ISBN 3868941053

Veränderungen erfolgreich managen; Bartscher, Stöckl; Haufe Verlag ISBN 978-3-648-01088-4