



Führen in Veränderungsprojekten

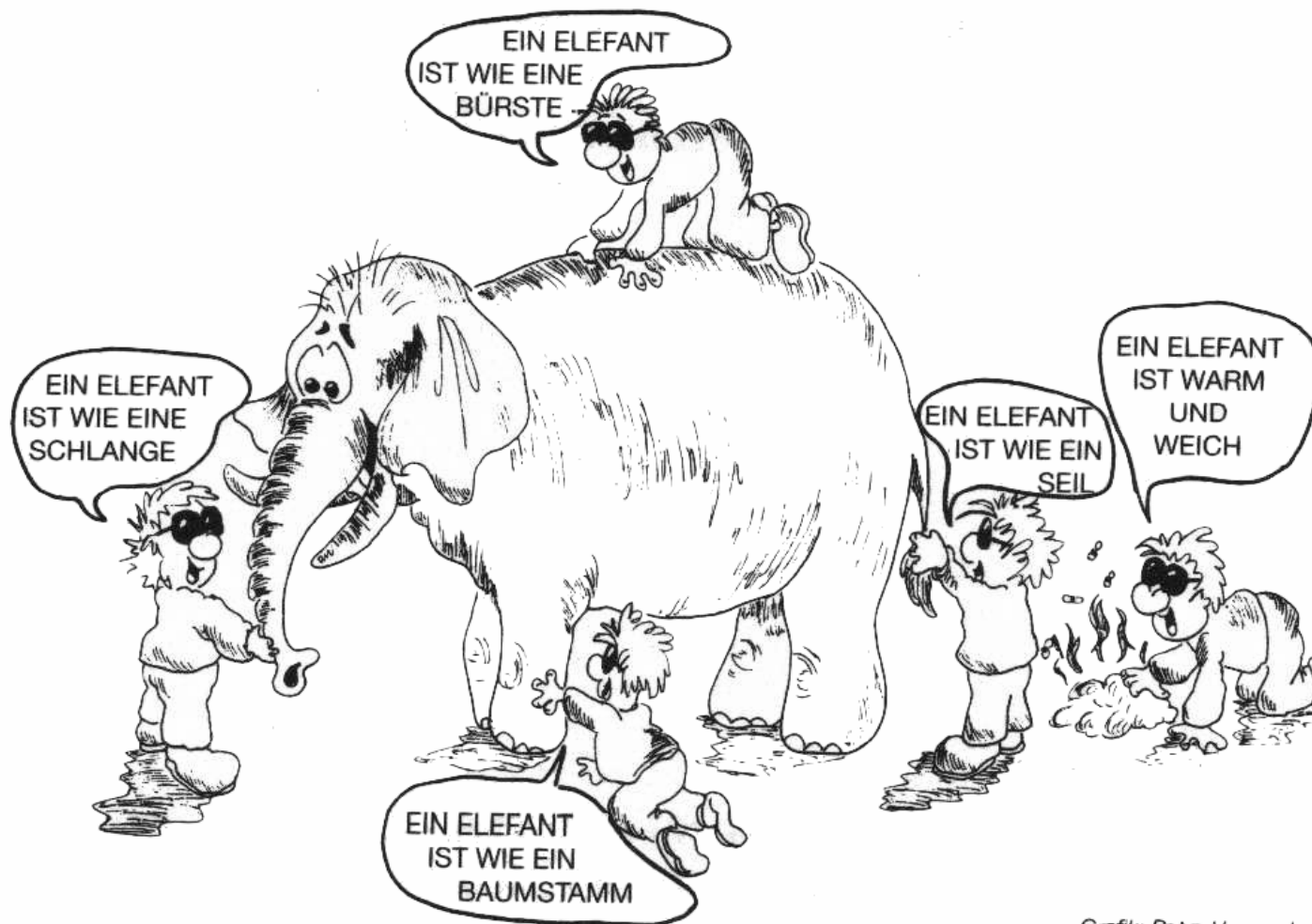
Werkzeuge für Projektleiter

Fachgruppe IT-Projektmanagement
18.08.2009

Dr. Dieter Massa

**CONSENSIT GmbH
Aixheimer Straße 12
70619 Stuttgart
Tel.: 0049 711 459 9799-30
Fax: 0049 711 459 9799-31**

1. Verschiedene Sichtweisen



Grafik: Petra Happacher

Vorgehensweise

1. Selbsteinschätzung

Teammitglieder schätzen sich selbst ein bezüglich der Energie und Zustimmung, die sie für eine angekündigte Veränderung einbringen wollen bzw. können (Erklärung der Kategorien vorher!).

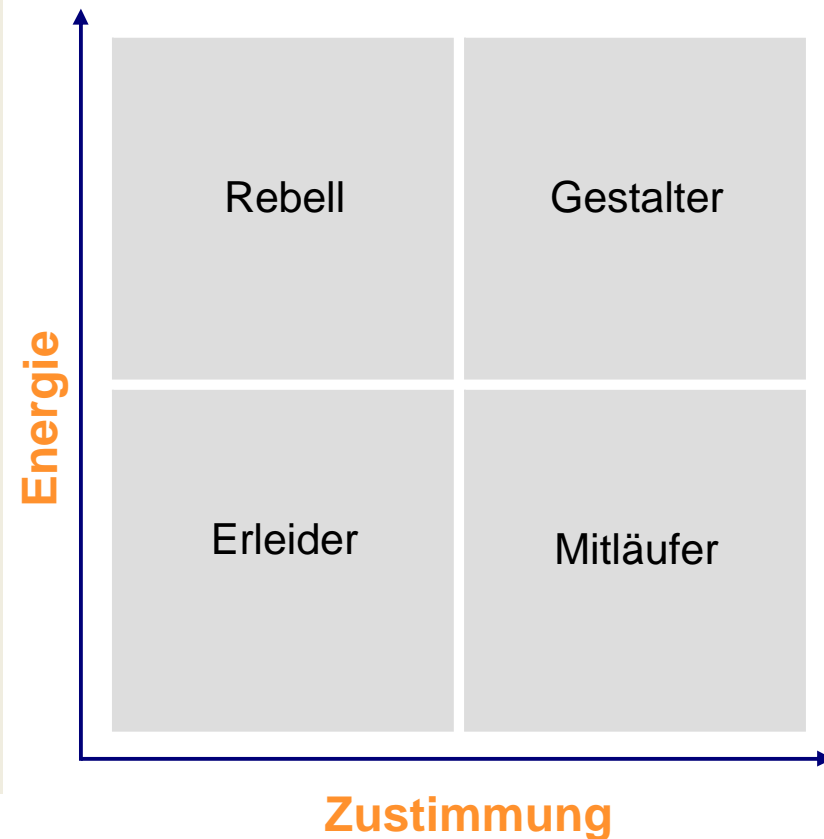
2. Erklärung

Die Kategorien in der Matrix dienen dazu, die jeweilige Präferenz herauszufinden bzw. anzuzeigen, in welchem Quadranten sich jeder primär im Augenblick befindet. Es handelt sich nicht um eine statische Situation!

3. Diskussion

Wenn sich jeder eingeschätzt hat, sollte das Gesamtbild im Team mit folgenden Fragen diskutiert werden:

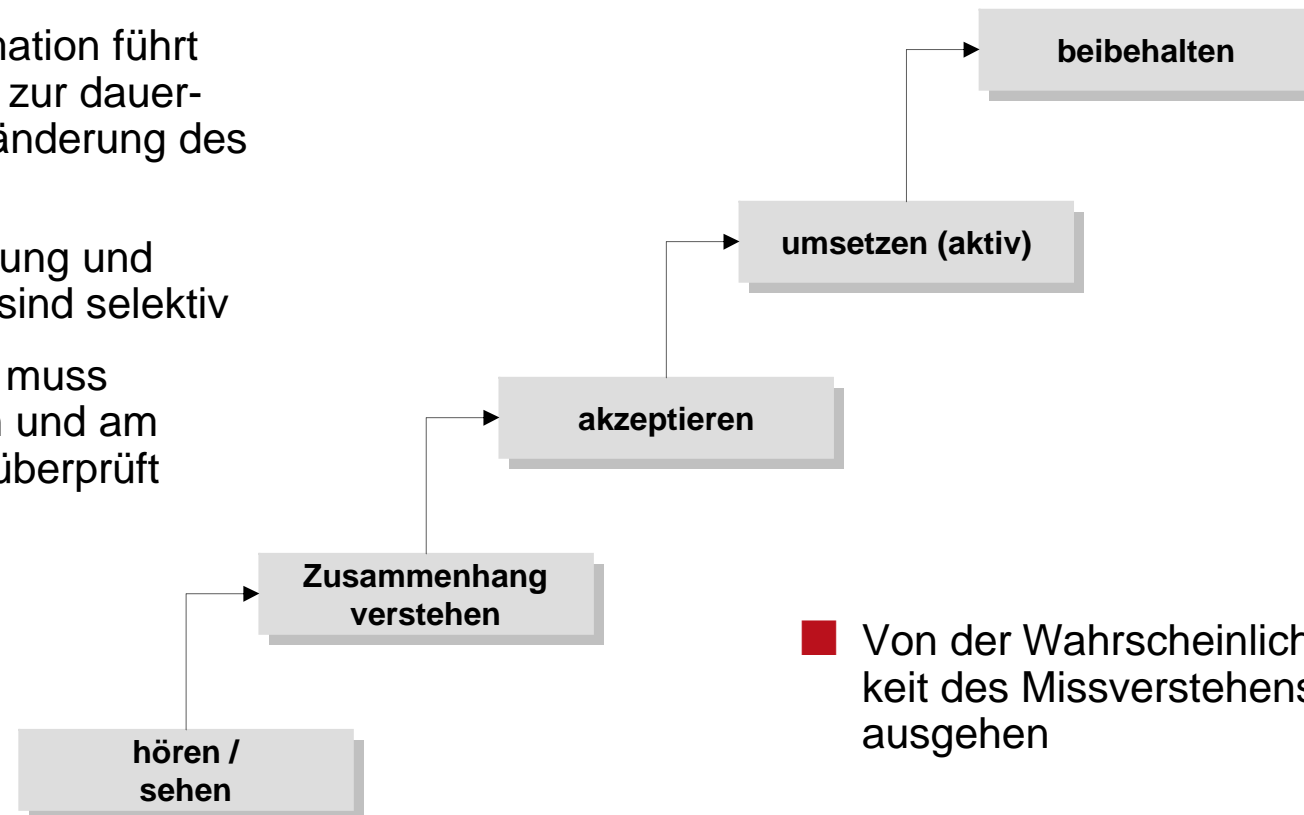
- Was bedeutet das jetzt für uns?
- Was brauchen Sie, um mit mehr Energie an der Umsetzung zu arbeiten?
- Welche Schritte müssen wir einleiten, um jedem Mitglied eine aktive Umsetzungsrolle zu ermöglichen?





Zur Vermeidung von „Missverstehen“ hilft die „Infokaskade“.

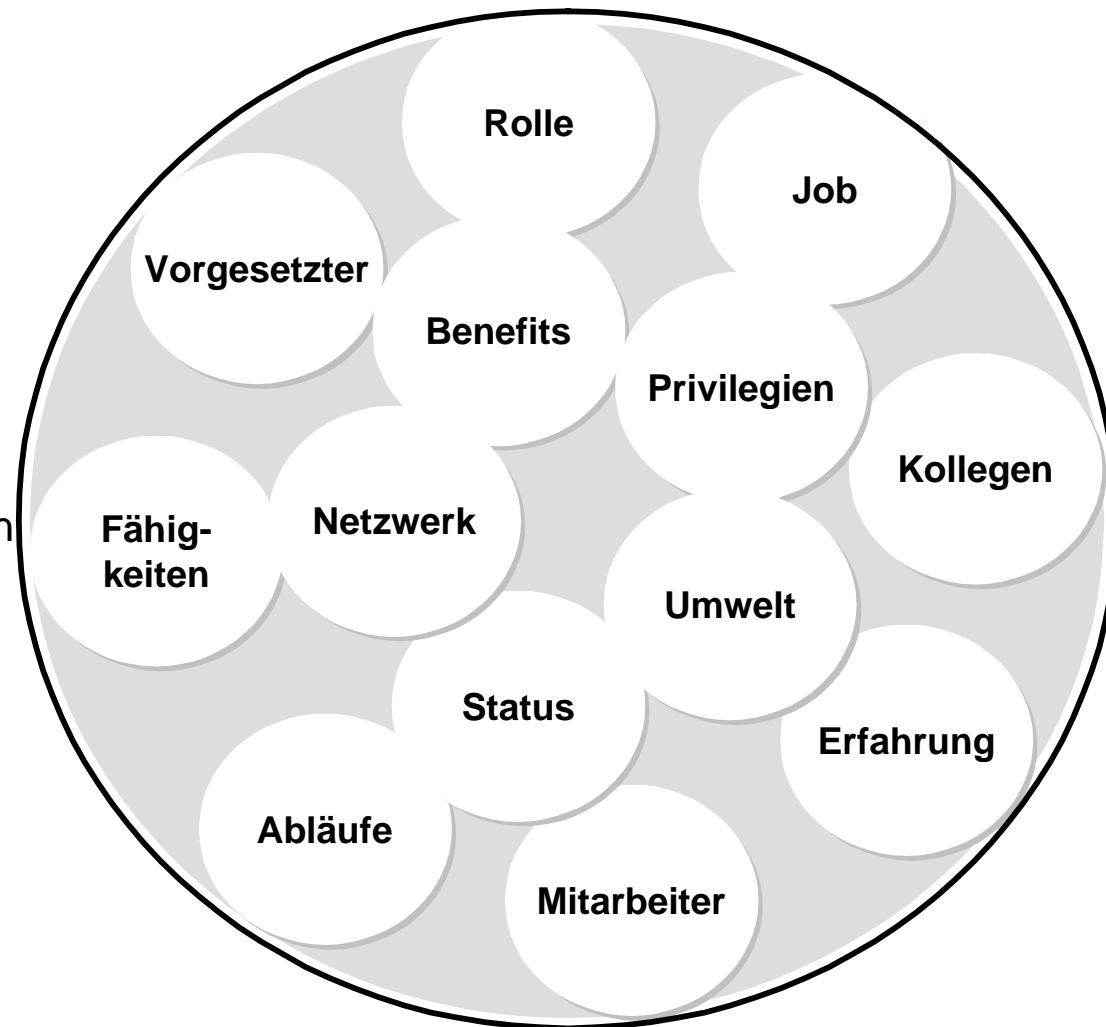
- Eine Information führt nicht direkt zur dauerhaften Veränderung des Handelns
- Wahrnehmung und Verstehen sind selektiv
- Jede Stufe muss genommen und am Feedback überprüft werden





- Trotz Klagen sehen viele Mitarbeiter keinen Grund für Veränderung
- In Zeiten von Veränderungen tendieren Menschen dazu, die Komfortzone zu verteidigen.
- Menschen haben die Fähigkeit, Komfortzonen zu bilden, zu verlassen und neu zu gestalten.

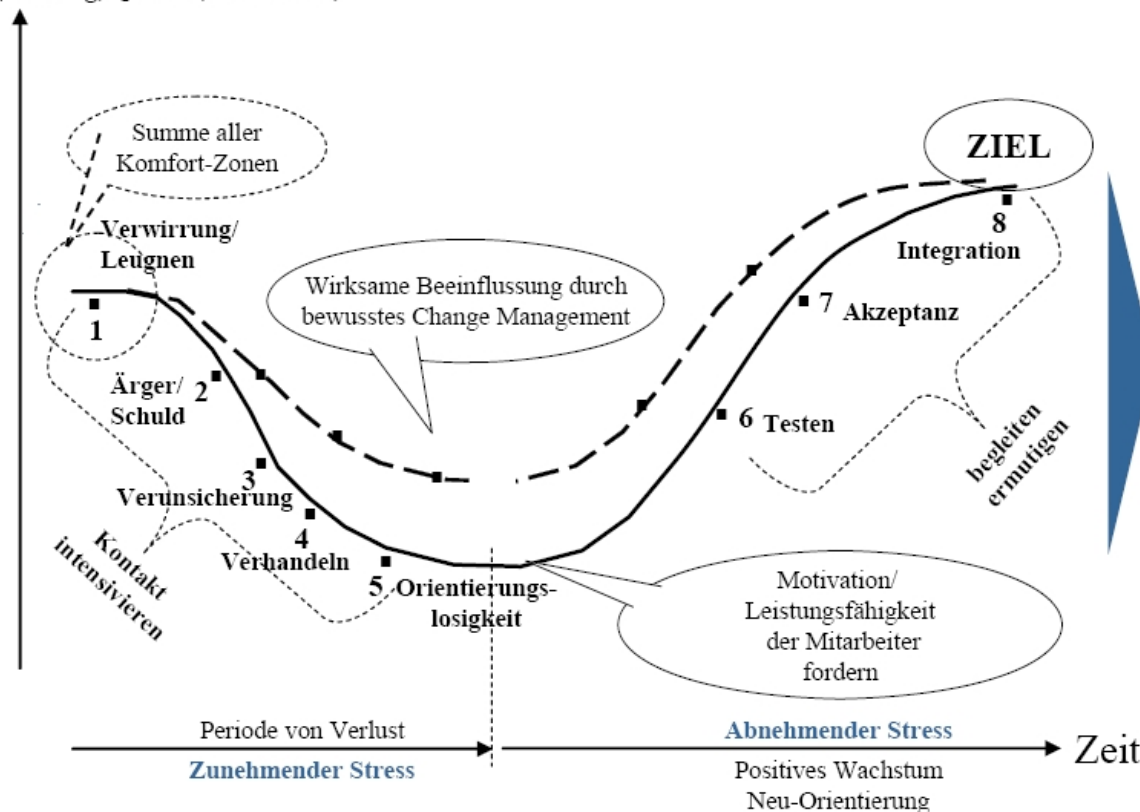
Ansatzpunkt für die Führungskommunikation im Projekt





Performance der Organisation

(Leistung, Qualität, Motivation)



- Grundsätzliches Auftreten und Verlauf prinzipiell *nicht vermeidbar*
- Tiefe und Länge der „Orientierungslosigkeit“ *positiv beeinflussbar*
- Verbesserung durch *kontinuierliche* Kommunikation und persönlichen *Kontakt* zu Mitarbeitern
- Kommunikation der Fortschritte im Change Prozess unabdingbar
- Nachhaltigkeit durch fordern und ermutigen

Groten, Heinz; Keuper, Frank: Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007.



- **Leugnen/ Verwirrung**
Konfrontation mit Loslassen des Bewährten/
Komfortzone
 - **Ärger/ Schuld/ Verunsicherung**
von „oben herab“ empfunden/ nicht gewürdigt
Schuldzuweisungen (die da oben), Angst was
kommt
 - **Verhandeln**
Infragestellung, Faktisches überprüfen
 - **„Ohnmacht“**
Verweigerung, Niedergeschlagenheit
 - **Testen**
 - **Akzeptanz**
 - **Integration**
- ⇒ Zuhören und Verständnis zeigen
 - ⇒ Bisheriges würdigen
 - ⇒ Aushalten der Gefühle/ Geduld
 - ⇒ Ziele klar und mit Chancen/ Nutzen formulieren
 - ⇒ verständnisvolles Beharren
 - ⇒ Ermutigung, Aufrütteln, Feedback, Mitnehmen
 - ⇒ Unterstützung
 - ⇒ positive Energie geben
 - ⇒ Zwischenergebnisse kommunizieren