

Methodenhandbuch II

Change Kompetenzen

Hilfe zur Selbsthilfe



Change: Alles abgegrast oder geht da noch was?



Afrika 2002

Methodenhandbuch II - Inhalt

Werkzeuge zur Umsetzung:

- Framing (Sinnstiften) S. 4
- Leader-Kompass (Transformationale Führung) S. 6
- Pionier-Lotsen-Typologie S. 10
- Energramm (Motivation) S. 13
- Change-Coach-Dreieck S. 18

Werkzeuge zur strategischen Planung:

- Kraftfeld-Analyse S. 24
- Disney-Strategie (Innovation, Milestones) S. 26
- Rat der Weisen (Kollegiales Coaching) S. 28

Background:

- Change Fieberkurve S. 30
- Volatiles Führen (VUCA) S. 31
- Komfort-Zone S. 34

Framing (Sinnstiften)



Wozu ?



Pre-Framing (vorher):

Dingen oder Ereignissen einen motivierenden Rahmen geben. Blick auf Ressourcen und Chancen öffnen.

Re-Framing (nachher):

Ereignisse/Dinge neu bewerten z. B. durch einen neuen Kontext, in dem diese positiv und erstrebenswert erscheinen.

Vorannahmen:


Der Sinn liegt immer im Auge des Betrachters. Dieser kann hilfreich sein oder behindernd, bis hin zur Blockade.

Mit Framing kann man dies steuern und ressourcenorientiert öffnen.

***„Wichtig ist nicht, was uns widerfährt,
sondern was wir daraus machen.“***

(Marcus Aurelius)

Kontext- und Verhaltens-Framing

Kontext-Framing Kollektive Überzeugungen/ Organisationsebene OE		Verhaltens-Framing Persönliche Überzeugungen/ persönliche Ebene PE
Allgemeine negative in positive Wertungen drehen und so konstruktive Verhaltensweisen ermöglichen	Zweck	Persönliche Wertungen ressourcenorientiert öffnen, um die Chance anstatt die Behinderung zu sehen.
„Öffentliche Meinung“ Lösungsorientierte Entwicklungen stiften durch intrinsische Motivation.	Wirk-Ebene	„So bin ich eben.“ Menschen zur konstruktiven Selbststeuerung befähigen (Führungskraft als Coach.)
„Kunden unterschiedlich zu behandeln ist unethisch, weil alle Menschen gleich viel wert sind.“	Beispiel: „Weg von...“Frame	„Für Beratungstätigkeit bin ich zu emotional.“
„Kunden unterschiedlich zu behandeln ist als wirtschaftliche Notwendigkeit unseren Kunden und Mitarbeitern gegenüber fair.“	Beispiel: „Hin zu...“ Frame	„Emotionalität ist eine wichtige Ressource, um emphatisch auf den Kunden einzugehen und so seinen Bedarf zu erkennen.“

ABLAUF:

1. Fallgeber gibt negativen Frame vor
2. Erarbeiten von positiven Frames mit Coach oder Soundingboard
3. Konkretisieren von positiven Handlungsmöglichkeiten

Leader-Kompass (Transformationale Führung)



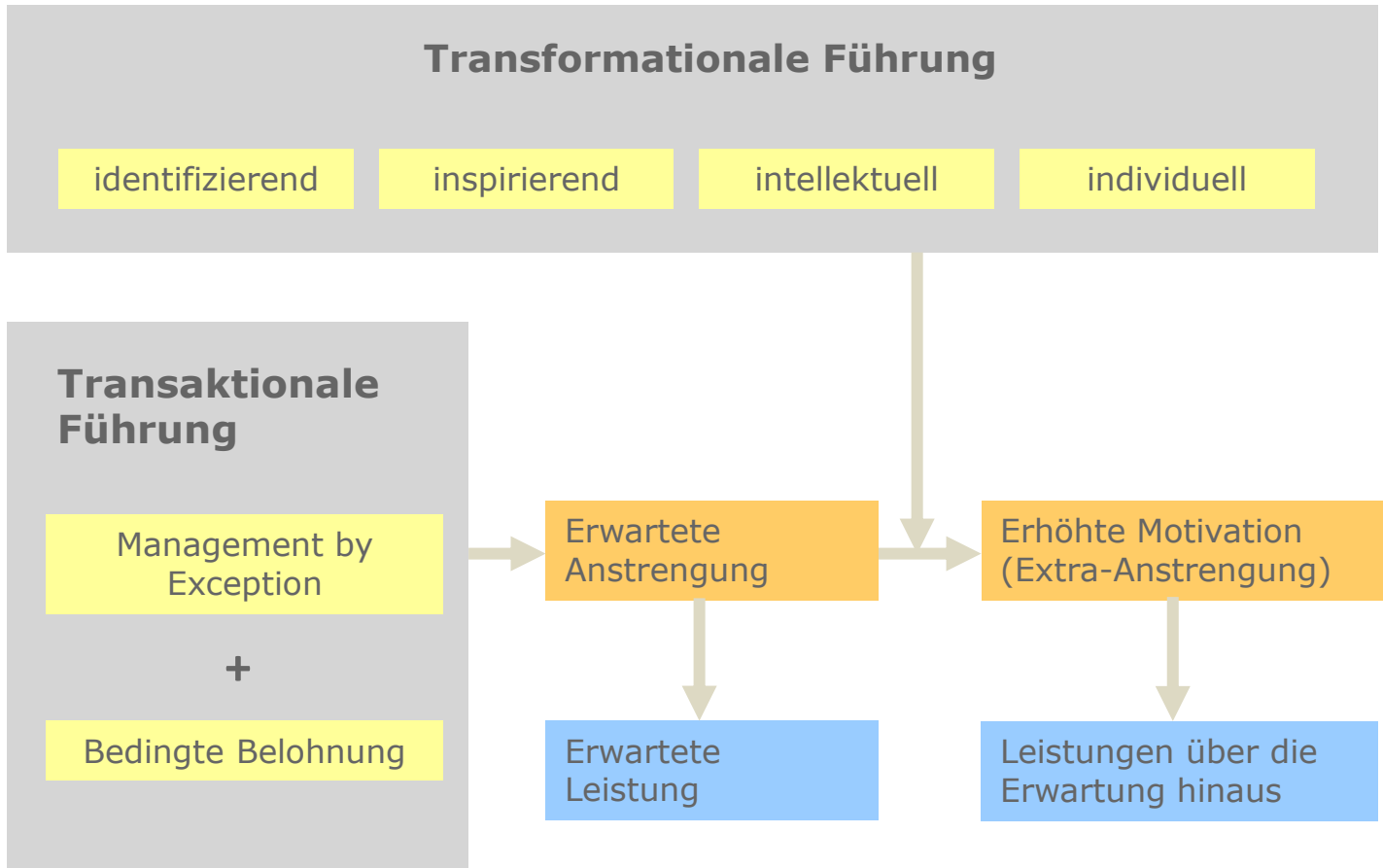
Leader-Kompass

Wozu ?



- Verbindliche, konkrete Rahmen für beispielgebende Führung festlegen
- Persönliche Wirksamkeit als Leader systematisch gestalten
- Glaubwürdigkeit durch konkretes Vorleben
- Echtes Verstehen durch eigenes Erleben

„Walk your talk“



Leader-Kompass

Makro

Mikro

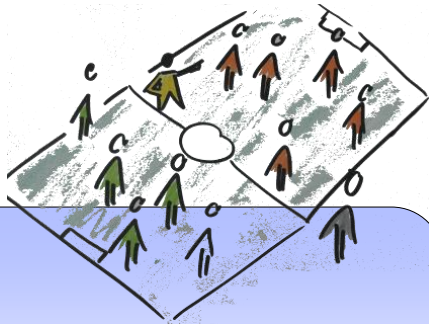
Identifizierend <i>Walk the talk</i>	Inspirierend <i>Win Win</i>	Intellektuell <i>Infight</i>	Individuell <i>Deal</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Verhalten Sie sich erkennbar im Sinne des Zieles. • Wirken Sie so als Identifikationsperson. • Handeln Sie integer, besonders in kritischen Momenten. • Verteidigen Sie Thema und Team gegen Angriffe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivieren Sie über eine fesselnde Vision. • Beschreiben Sie adressatenorientiert den übergeordneten Nutzen und Beitrag Einzelner und von Gruppen am Erfolg. • Der Sinn liegt im Auge des Adressaten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskutieren Sie fachlich möglichst auf Augenhöhe und immer mit Neugier. • Brechen Sie etablierte Denkmuster auf, indem Sie innovative Gedanken zulassen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysieren Sie Stärken und Schwächen der Beteiligten, um diese stärkenorientiert einzusetzen und zu entwickeln. • Klären Sie: Was braucht jeder Einzelne von Ihnen und was erwarten Sie von jedem Einzelnen?
<p>Selbst-Check: „Würden Ihnen Ihre Mitarbeiter auch folgen, wenn man Ihnen Titel und Status wegnähme?“</p> <p>Mensch</p>	<p>Selbst-Check: „Kennen die Beteiligten zu jeder Zeit das übergeordnete Ziel ihres Tuns und ihren konkreten Beitrag?“</p> <p>Sache</p>	<p>Selbst-Check: „Wirken Sie autoritär anordnend oder als partizipativ fragende Führungskraft?“</p> <p>Sache</p>	<p>Selbst-Check: „Sind Sie in der Lage, für jeden Mitarbeiter dessen größte Stärken, Schwächen und Werthaltungen zu benennen?“</p> <p>Mensch</p>

Leader-Kompass → Arbeitsblatt

Makro		Mikro	
Identifizierend	Inspirierend	Intellektuell	Individuell
<i>Walk the talk</i>	<i>Win Win</i>	<i>Infight</i>	<i>Deal</i>
Selbst-Check: „Würden Ihnen Ihre Mitarbeiter auch folgen, wenn man Ihnen Titel und Status wegnähme?“	Selbst-Check: „Kennen die Beteiligten zu jeder Zeit das übergeordnete Ziel ihres Tuns und ihren konkreten Beitrag?“	Selbst-Check: „Wirken Sie autoritär anordnend oder als partizipativ fragende Führungskraft?“	Selbst-Check: „Sind Sie in der Lage, für jeden Mitarbeiter dessen größte Stärken, Schwächen und Werthaltungen zu benennen?“
Mensch	Sache	Sache	Mensch

Pionier-Lotsen-Typologie (PL)

„Right Person - Right Place“



Pionier-Lotsen-Typologie

Wozu?

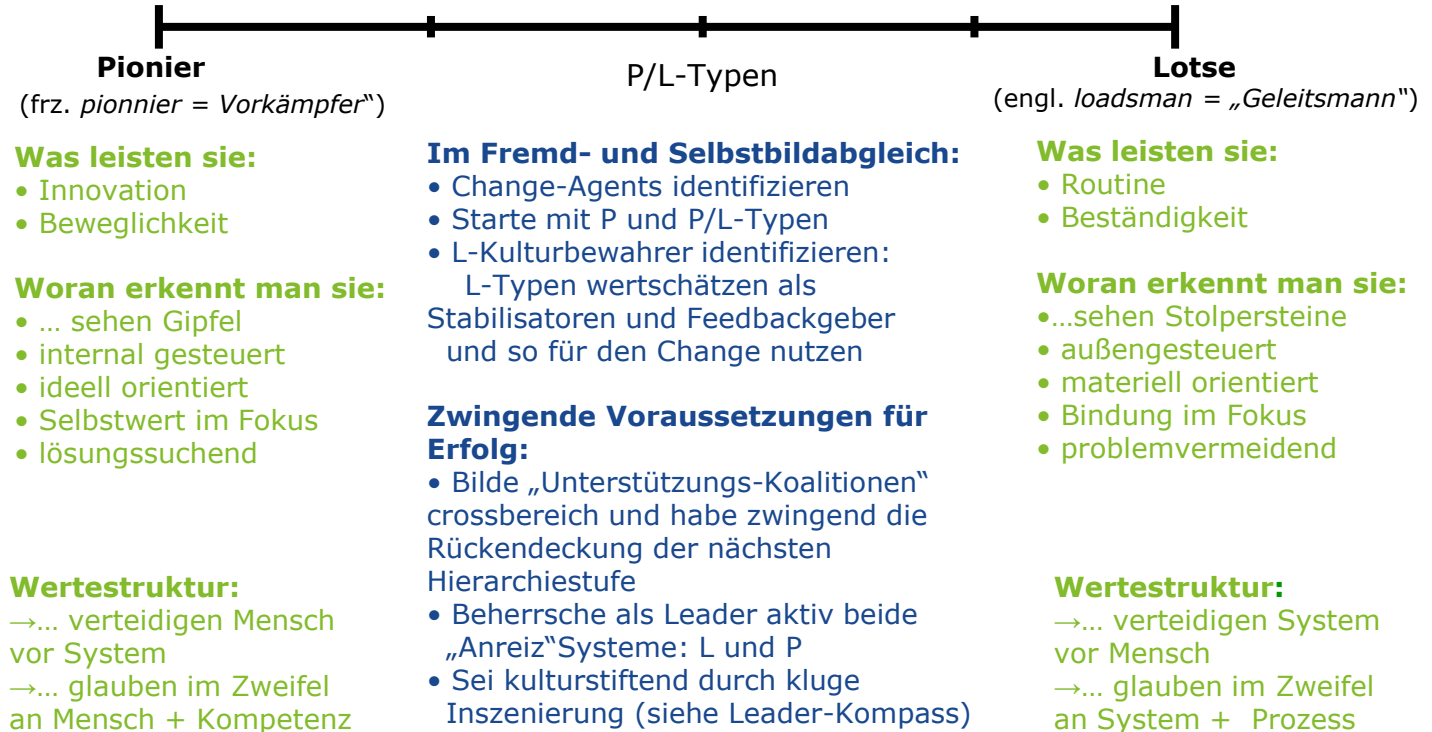


Personalressource in Bewahrertypen (Lotsen) und Veränderertypen (Pioniere) einteilen.

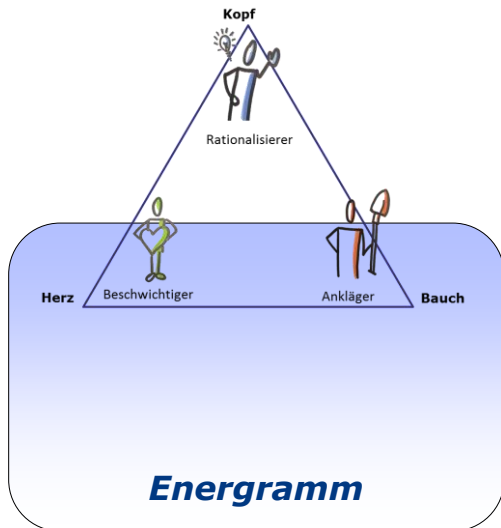
- Schnell und pragmatisch „Change-Agents“ identifizieren, die grundlegend und besonders in schwierigen Situationen der Veränderung Verantwortung übernehmen können
- „Innovative Problemlöseprofis“ im Unternehmen identifizieren und systematisch entwickeln
- „Strukturbewahrer“ identifizieren, würdigen und ihre stabilisierende Wirkung gezielt nutzen für die Absicherung der Transformation.
- Die „Strukturbewahrer“ einladen, mit konstruktiv-kritischer Kommentierung aus inhaltlich guten Konzepten eskalationsfeste Konzepte zu machen.
- Kulturstiftende Wirkung: Durch die Verstetigung dieser Dynamik das Unternehmen zugleich veränderungsbereit und robust erhalten.

Pionier-Lotsen-Typologie

„Right person - right place!“



Energramm: die drei Grundmotivatoren adressieren



Wozu?






- Erkennen in welcher „Energie“ sich Menschen begegnen und wie man sie optimal erreicht
- Ziele und Motivationen in der jeweiligen Adressatensprache formulieren und so Mitstreiter gewinnen
- Eigene Motive und Emotionen erkennen, reflektieren, erweitern

Energramm: die drei Grundmotivatoren adressieren

Das Energramm als Persönlichkeitstypologie folgt den drei menschlichen Grundmotivatoren Leistung (entspr. Kopf), Beziehung (entspr. Herz) und Einfluss (entspr. Bauch).

Es beschreibt, wie man Betroffene in ihren Motivlagen erkennt und durch differenzierte Kommunikation zu Beteiligten macht.

KOPF/ HERZ/ BAUCH: Verhalten in Herausforderungen

	KOPF 	HERZ 	BAUCH 
Entscheidungsfindung	Analytisch (abwägend)	Intuitiv (konsensorientiert)	Impulsiv (zielgerichtet)
Sucht	Sicherheit Fakten Perfektion „Richtigkeit“	Beziehung Nähe Verstehen Anerkennung	Autonomie Durchsetzung Zielerreichung gutes Image
Fürchtet	Fehlverhalten Kontrollverlust	Ablehnung Nicht ankommen	Abhängigkeit „weich“ sein
Unter Druck	RÜCKZUG	ANPASSUNG	KAMPF

Energramm: adressatengerecht kommunizieren

DER KOPF IM KONFLIKT

ihm hilft

- Zeit & Raum, um eigene Situation zu klären
- Fremdheit vor sich selber zu klären
- Das Problem ernst nehmen
- Respekt vor dem Individuum „aus Prinzip“
- Klarheit
- Fester Gesprächsrahmen
- Unparteilichkeit, Fairness

ihn blockt

- Zeitdruck
- Schnelles Aufgeben
- Unsachlichkeit
- Autoritäres Verhalten
- Gefühlsduselei
- durch Themen hoppen
- Manipulativ argumentieren
- unvorbereiteter Körperkontakt



DAS HERZ IM KONFLIKT

ihm hilft

- Geliebt zu werden, wie man ist
- Empathie, Bestätigung
- Körperkontakt
- Geduld
- Entscheidung nach Konsens
- Optimismus

ihn blockt

- Persönlich verletzendes Verhalten
- Druck
- Lautstärke
- Rigidies, unpersönliches Verhalten
- Zu viel/sachorientiertes Verhalten
- „schwarzsehen“



DER BAUCH IM KONFLIKT

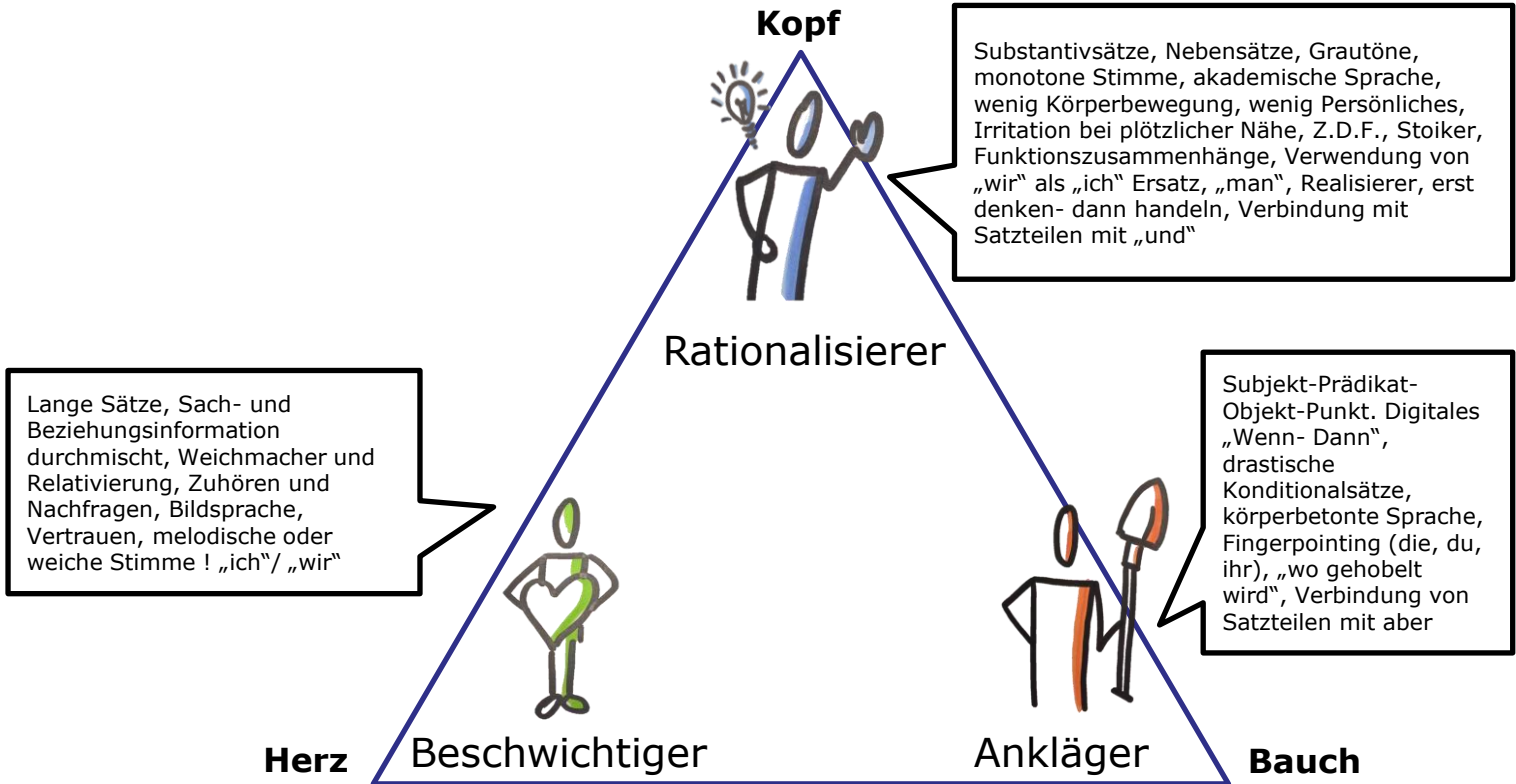
ihm hilft

- Dampf ablassen
- Verstanden werden
- Ernst genommen werden
- Klare Grenzen gezeigt bekommen
- Ziel gezeigt bekommen

ihn blockt

- Gegenargumentation
- Konfrontation mit einer Schwäche
- Bagatellisieren, Auslachen
- „Schmollen“, Verweigerung
- Hervorkramen von alten Kamellen

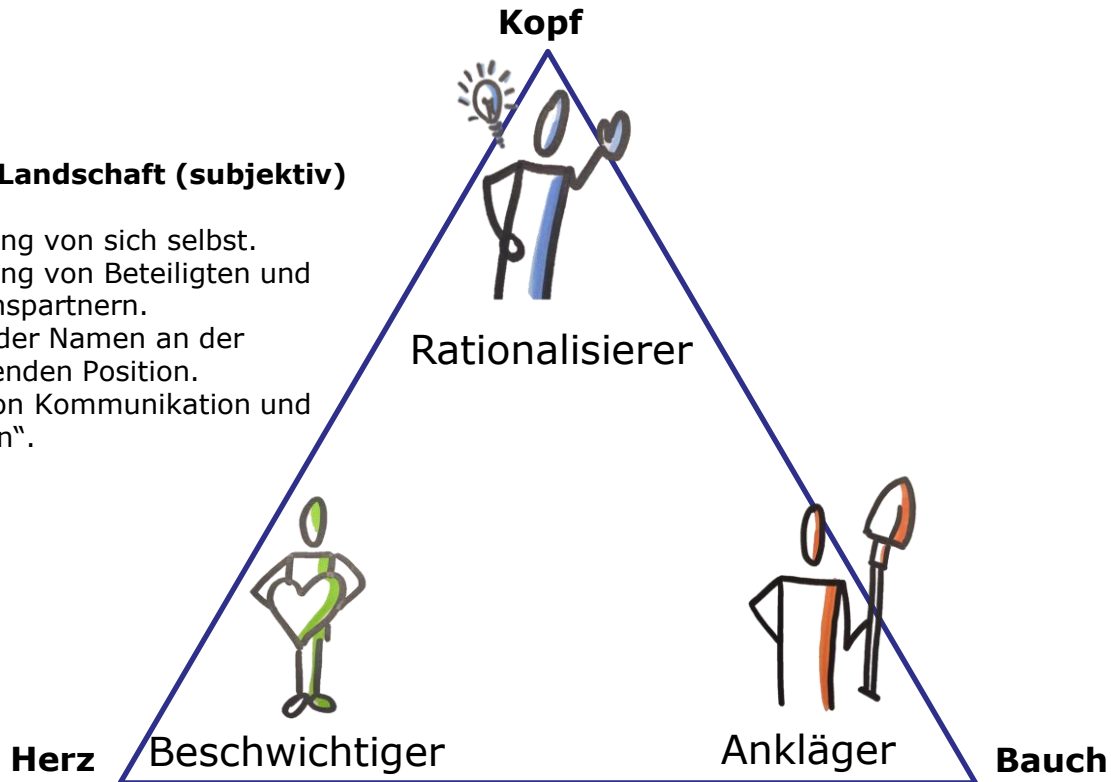




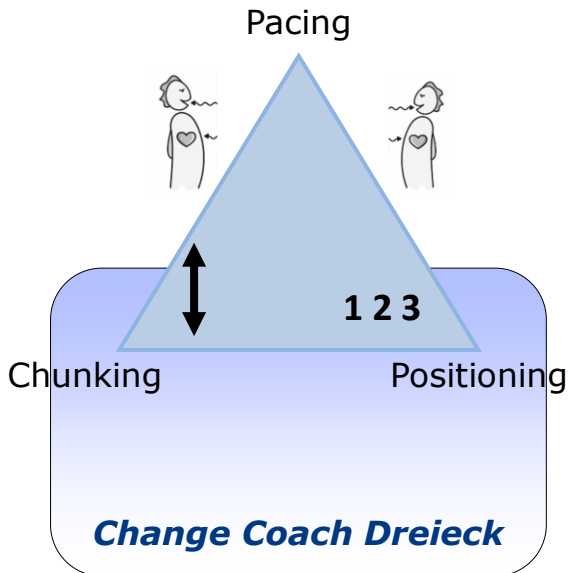
ABLAUF:

Energramm-Landschaft (subjektiv)

1. Einschätzung von sich selbst.
2. Einschätzung von Beteiligten und Interaktionspartnern.
3. Eintragen der Namen an der entsprechenden Position.
4. Ableiten von Kommunikation und „Angeboten“.



Change Coach Dreieck



Wozu?



Pacing & Leading:

Menschen erreichen und mitnehmen

Positioning 1 2 3:

Lagebestimmung – Motivlagen dekodieren

Chunking up & down:

Vom Sinn zur Tat: Nutzen stiften und Lösungen konkretisieren

Pacing & Leading: Menschen erreichen & mitnehmen



„Before you judge someone, you have to walk two moons in his moccasins.“

Sitting Bull

	Ziele	Motto
Pacing [to pace= voranschreiten]	in jemandes Fußstapfen gehen	„Erst verstehen - dann verstanden werden.“
Rapport [Kontakt]	belastbare Brücke bauen	„Erst Rapport - dann Info!“
Leading	vertrauensvolle Gemeinsamkeit führt	„Beziehung ist nicht Alles, aber ohne Beziehung ist Alles nichts.“
Vice versa Pacing	Empathie wecken	„Verständnis ist keine Einbahnstraße.“
Mismatch	Abgrenzen mit Respekt	„Wenn der Schwanz mit dem Hund wedelt...“

Pacing & Leading: Menschen erreichen & mitnehmen



Tools: 4 Ebenen: Verhalten < Interessen < Ziele < Werte

5 Sinne: sehen – hören – spüren – schmecken – riechen

3 Kanäle: verbal 7% - vokal 38% - physisch 55%

ABLAUF:

1. Pacing über Tools s.o.
2. Rapport herstellen
3. Leading oder vice versa Pacing
4. ultima ratio: Mismatch

Positioning 1 2 3: Motivlagen dekodieren

Gandhi-Format

Präsenz und Leadership im Auftritt durch bewusstes Durchlaufen der drei Wahrnehmungspositionen 1 2 3

Einsatzbereiche:

- In konfliktbeladenen Dialogen souverän Lösungen herbeiführen
- eigene Ziele nachhaltig durchsetzen
- Anerkennung finden als überparteilicher Moderator

Position 1:

Ganz bei sich (assoziiert)

Position 2 :

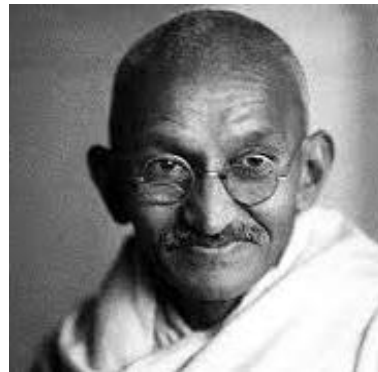
Ganz beim anderen (pacend)

Position 3 :

Drüber stehen (Metaebene)

Für souveränes Leadership:

1-2-3 durchlaufen, dann erst agieren.



Mohandas Karamchand
Charismatisch und souverän
(starb mit 78)



Che Guevara
nur charismatisch
(starb mit 39)

Positioning 1 2 3: Motivlagen dekodieren

Eine Position besteht aus:

1. Themen
2. Motiven (→ hinter den Themen)
3. Emotionen (→ hinter den Motiven)

Achtung:

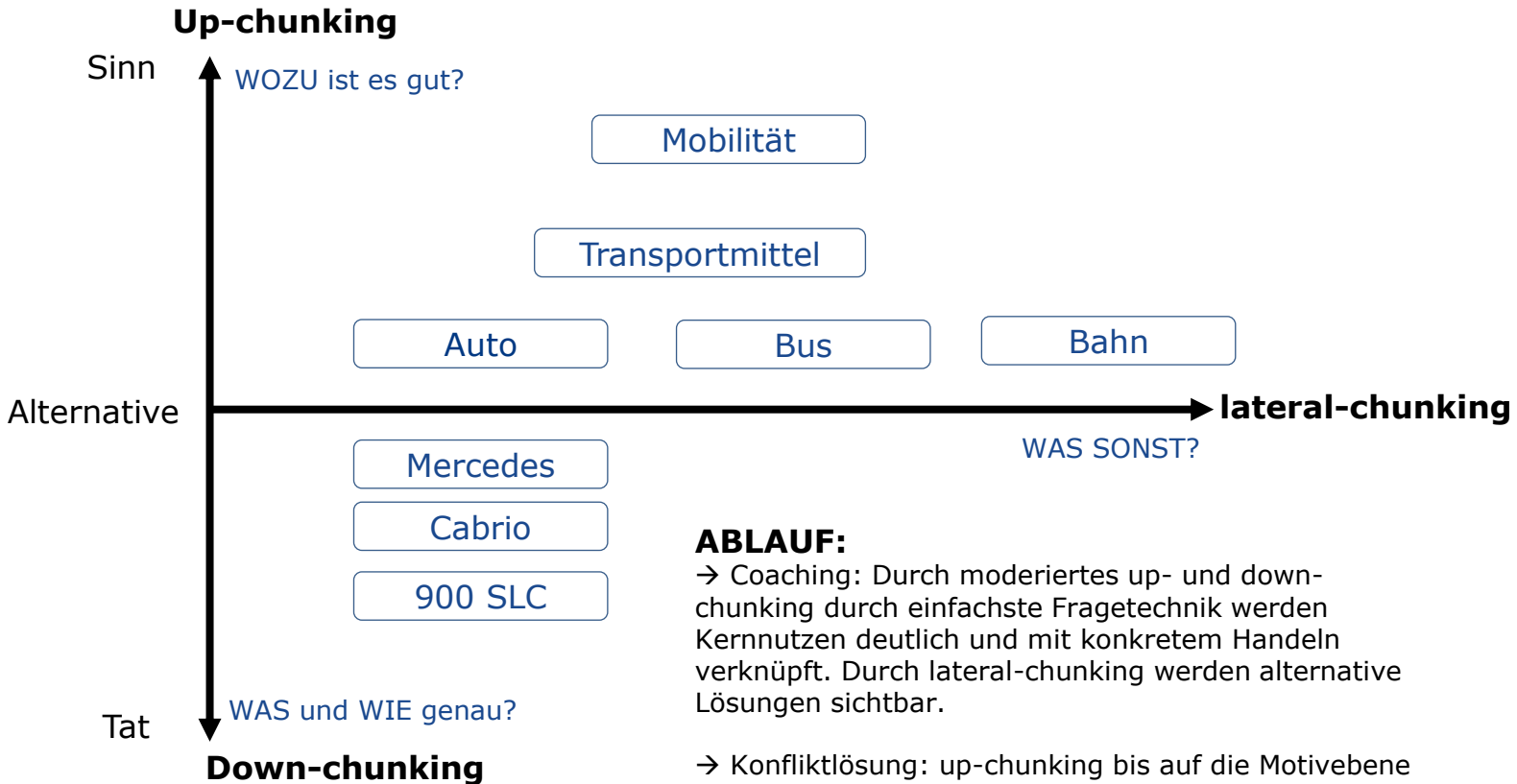
Häufig fokussieren wir die Sachthemen, und blicken nicht genug auf die Motive, die wirkräftiger sind sowie auf die Emotionen, die als Energietreiber fungieren.

ABLAUF:

1. Thema definieren, zu dem wir Hintergründe brauchen
2. relevante Zielgruppe definieren
3. Ort, Zeit und Rahmen von deren Austausch (keine Zuhörer)
4. Talk Pos.2 (Ritual: Stühle vorrutschen)
5. Wieder raus aus der Rolle (Ritual: zurückrutschen)
6. Auswerten nach → Verteilung TME → konkrete Botschaften
7. Maßnahmen ableiten



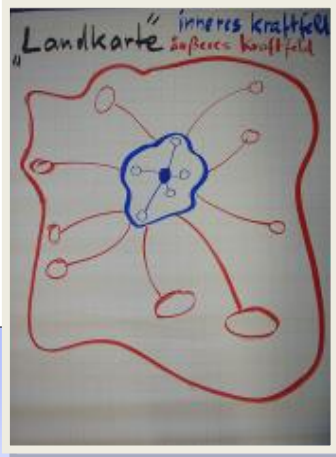
Chunking: Nutzen & Lösungen konkretisieren (Bsp.)



ABLAUF:

→ Coaching: Durch moderiertes up- und down-chunking durch einfachste Fragetechnik werden Kernnutzen deutlich und mit konkretem Handeln verknüpft. Durch lateral-chunking werden alternative Lösungen sichtbar.

→ Konfliktlösung: up-chunking bis auf die Motivebene des anderen oder idealerweise auf eine gemeinsame Nutzenebene.



Kraftfeldanalyse

Wozu?



Von der inneren Klarheit zur erfolgreichen Außengestaltung.

- Analyse der treibenden und rückhaltenden Faktoren in Veränderungsprozessen
- Steuerungsmöglichkeiten entwickeln



„Die Ärzte vertreten die These, dass eine innere Schwäche, und sei sie an sich noch so gering, mehr zu fürchten sei als ein äußerer Schaden, und sei er noch so schmerzlich. Daraus erkennen wir, dass wir das außenpolitisch Notwendige aufschieben müssen, bis wir das getan haben, was zu Hause getan sein will.“

Kardinal Richelieu

Kraftfeldanalyse KFA[©]

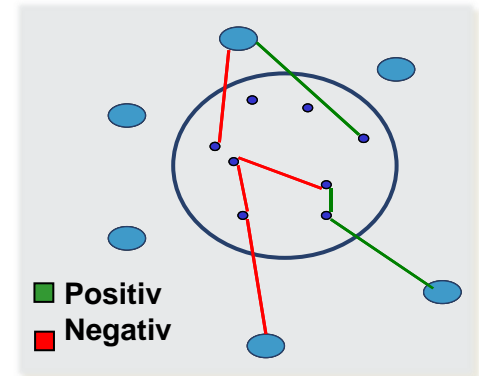
Ablauf: Definiere Thema bzw. Fragestellung an das System

1. Analysiere:

- Definiere das Innen-Kraftfeld und den Kern (= den „Owner“ des Themas und sein Team)!
- Definiere die relevanten äußeren „Player“!

2. Bewerte:

- Wer von den Playern im Innen und Außen steht dem Thema positiv, bzw. negativ oder neutral gegenüber?
- Kennzeichne: **+** **o** **-**
- Welche Themen, Motive und Emotionen liegen jeweils vor?
- Kennzeichne: **T M E** (T: Was wird thematisiert? M: Wozu ist das für denjenigen gut? E: Wie ist die zugehörige Emotion?)
- Ist der jeweilige Player Kopf-, Herz- oder Bauchgesteuert?
- Kennzeichne: **K H B**
- Beziehungen: Stelle Beziehungen zwischen den Playern dar (s. Grafik):



3. Löse und gestalte:

- Prinzip: o und - Bewertungen in + überführen:
- Was mache ich dazu anders, was neu? Was initiiere ich, was beobachte ich besonders?
- Aktionsplan mit ToDos, Meilensteinen, Outcomeerwartung und Ziellinie.

Disney-Strategie: Innovation und Milestones



Disney-Strategie

Methode zur kreativen Planung von Milestones in agilen Projekten

ABLAUF:

1. Drei klassische Rollen werden in eine wertschöpfende weil diszipliniert abgegrenzte Struktur gebracht.
2. Zyklendurchlauf bis Einigung und Exit „Realisierer“.

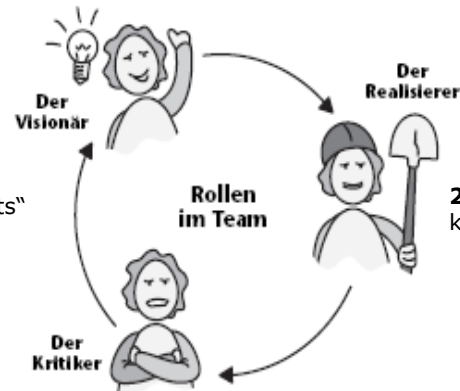
Wozu?



- Methode zum Finden und Bewerten neuer, kreativer Handlungsalternativen und bislang unerkannter Lösungsmöglichkeiten.
- Bringt unterschiedliche Begabungen und Problemlösehaltungen in einem gemeinsamen Ansatz zusammen und aktiviert so maximale Ressourcen
- Eignet sich zum Beschreiten neuer Wege in innovativen Projekten insbesondere in komplexen Situationen


1. Sammeln von Optionen „no limits“

2. Umsetzungen konkretisieren



3. kritisieren

Disney-Milestone-Plan → Arbeitsblatt

Planungsebene Makro		
MEILENSTEINE (Arbeitspakete) Was wollen wir erreichen?  <small>Visionär</small>	ALTERNATIVE LÖSUNGSANSÄTZE Was können wir dafür tun? mind. 3 Lösungen sind Pflicht!  <small>Der Realisierer</small>	KONSTRUKTIV- KRITISCHE ASPEKTE Welche Vor- und Nachteile hat der Ansatz?  <small>Kritiker</small>

Rat der Weisen (Kollegiales Coaching)



Kollegiales Coaching

Prinzipien:

- Fragen sind zunächst wichtiger als Antworten
- Emotionen sind wichtige Ratgeber, negative Emotionen besonders.
- Verdichten von Informationen wird künftig genauso wichtig wie früher deren Beschaffung.
- Ohne konkrete Lösungen führen relevante Fragen. Diese zu generieren ist künftig Führungsaufgabe. Dies gelingt immer weniger alleine.

Wozu?

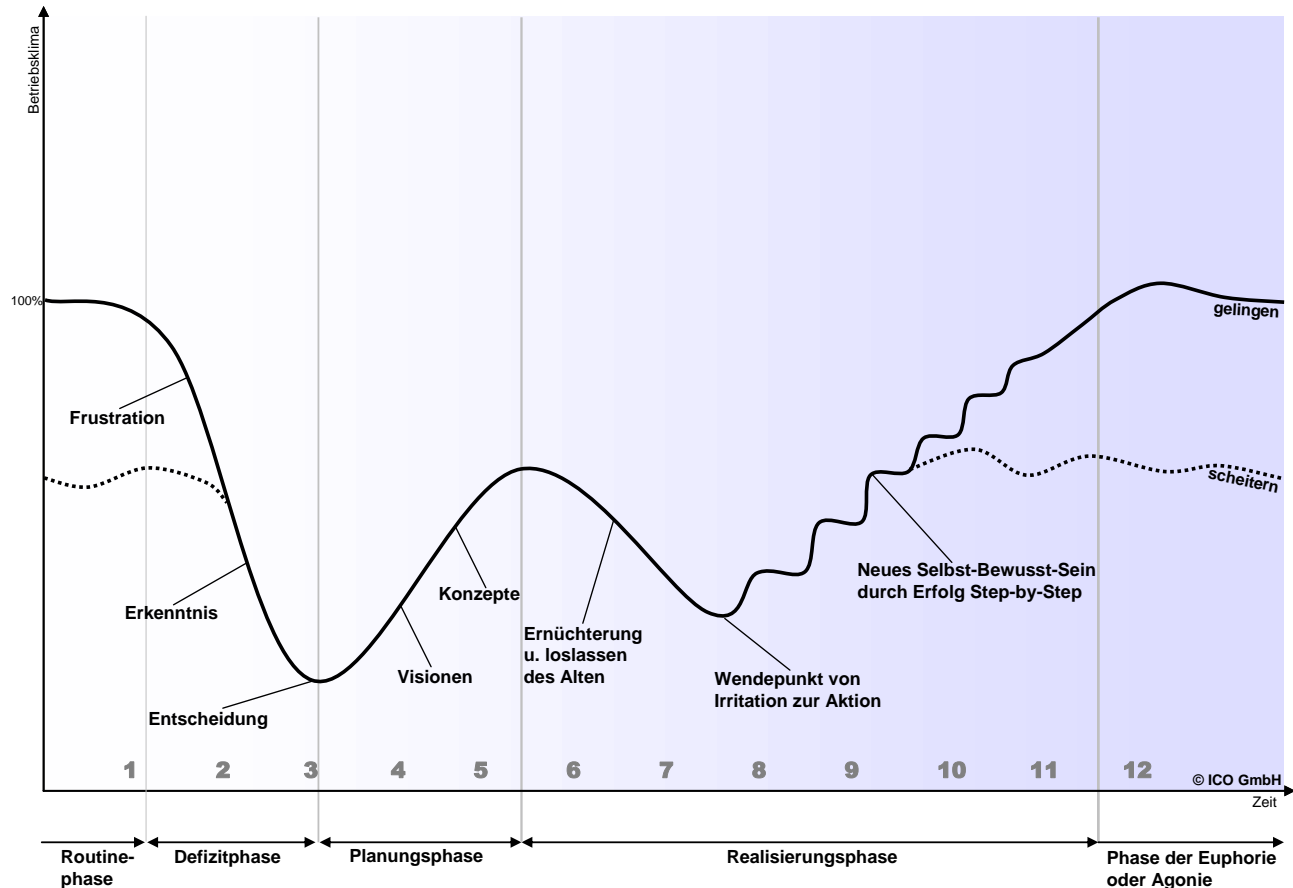


- Methode, um komplexe, undurchsichtige Themen effektiv zu bearbeiten
- erschließt Intuition als Ratgeber
- stärkt crossfunktionale Zusammenarbeit durch Verständnis
- Kollegiales Coaching erschließt verborgene Erkenntnisse und Informationen
- neue Lösungsansätze über bisherige emotionale Begrenzungen hinweg
- trainiert Perspektivwechsel, deckt „Blinde Flecken“ und Zielkonflikte auf
- Best Practice Sharing

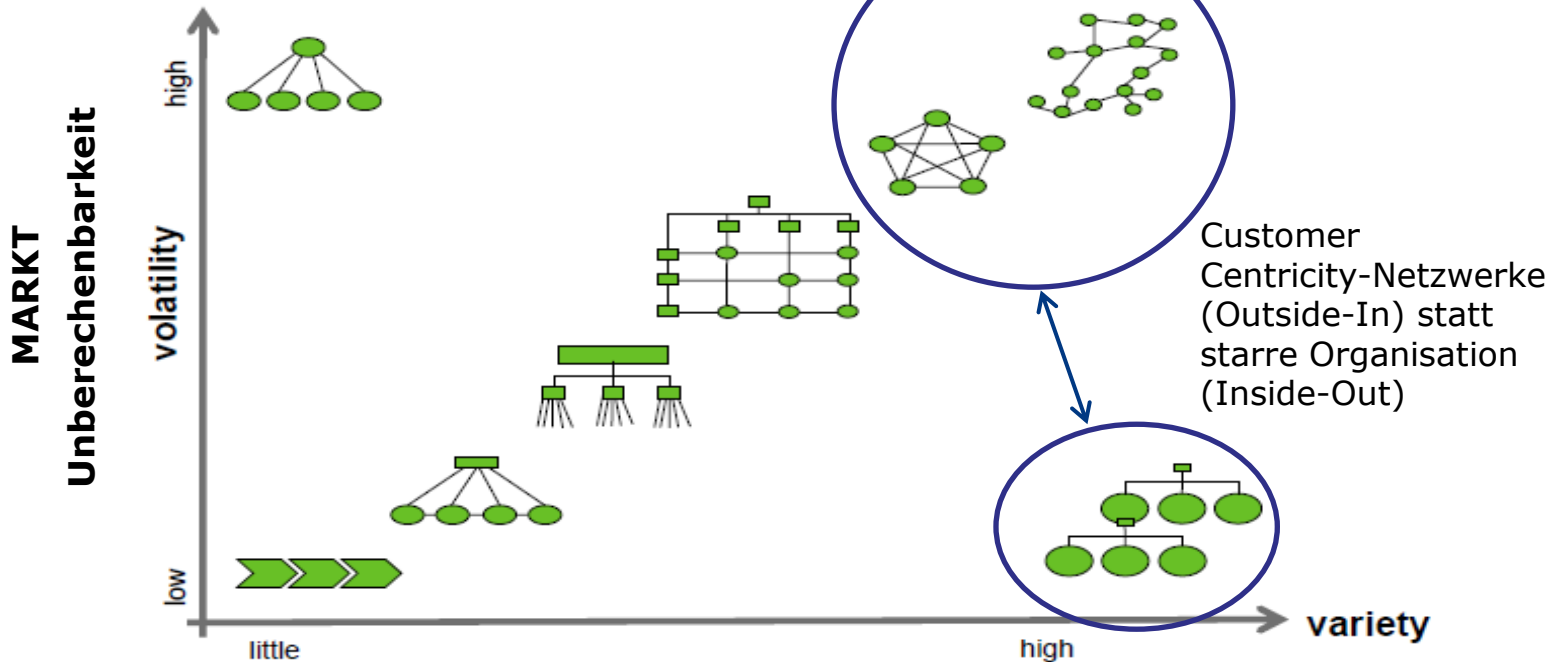
Rat der Weisen (Kollegiales Coaching)

		ABLAUF	Zeit
?	1.	Thema benennen: Fallgeber (FG) schildert Situation und Anliegen: Worum geht es?	ca. 10 min
Überblick	2.	Unmittelbare emotionale/intuitive Reaktion der Teilnehmer (TN) reihum, Fallgeber hört nur zu	ca. 5 min
Konkret	3.	Befragung durch TN: „Ortsbegehung“, Verstehen von Hintergründen, Details, Zusammenhängen (Dialog mit FG))	ca. 10 min
?!	4.	Thema präzisieren: Erstes Conclusio des FG: er verdichtet, konkretisiert und variiert ggf. seine Fragestellung (max. 2 Aspekte auf Flipchart)	ca. 5 min (Halbzeit)
Überblick	5.	TN sammeln Hypothesen (Prinzipienkorridor) zur Lösung, FG hört zu, selektiert final für ihn relevante Hypothesen (auf Karten)	ca.10 min
Konkret	6.	TN sammeln Vorschläge und Lösungsideen, möglichst vielfältig und konkret (Dialog mit FG)	ca.10 min
!	7.	Umsetzung angehen: Zweites Conclusio des Fallgebers: Erkenntnisse, Lösungsansätze selektieren und konkrete Schritte festhalten (selbstdokumentiert)	ca.10 min
		Gesamt:	ca. 60 min

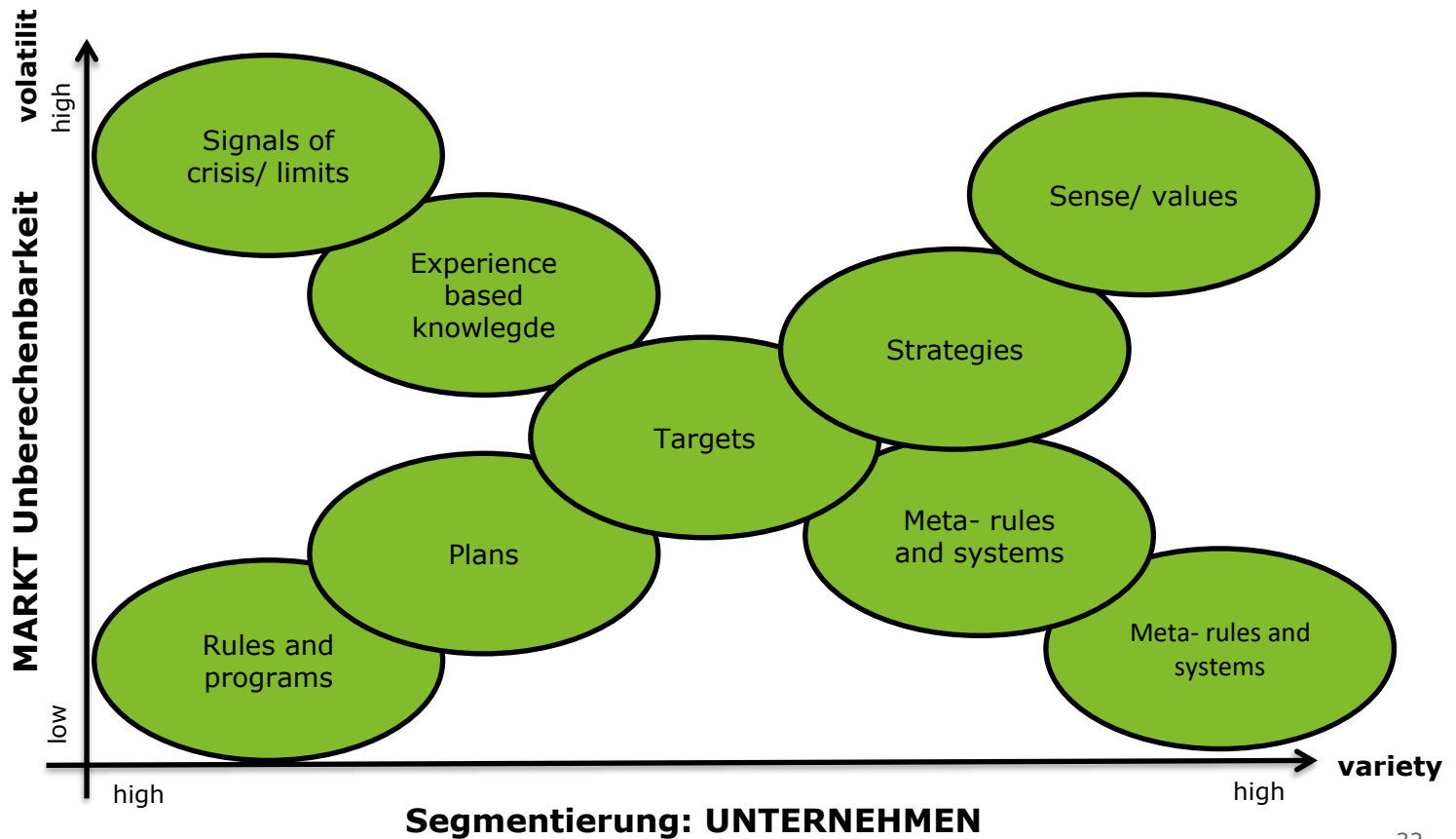
Change Fieberkurve (Phasen)

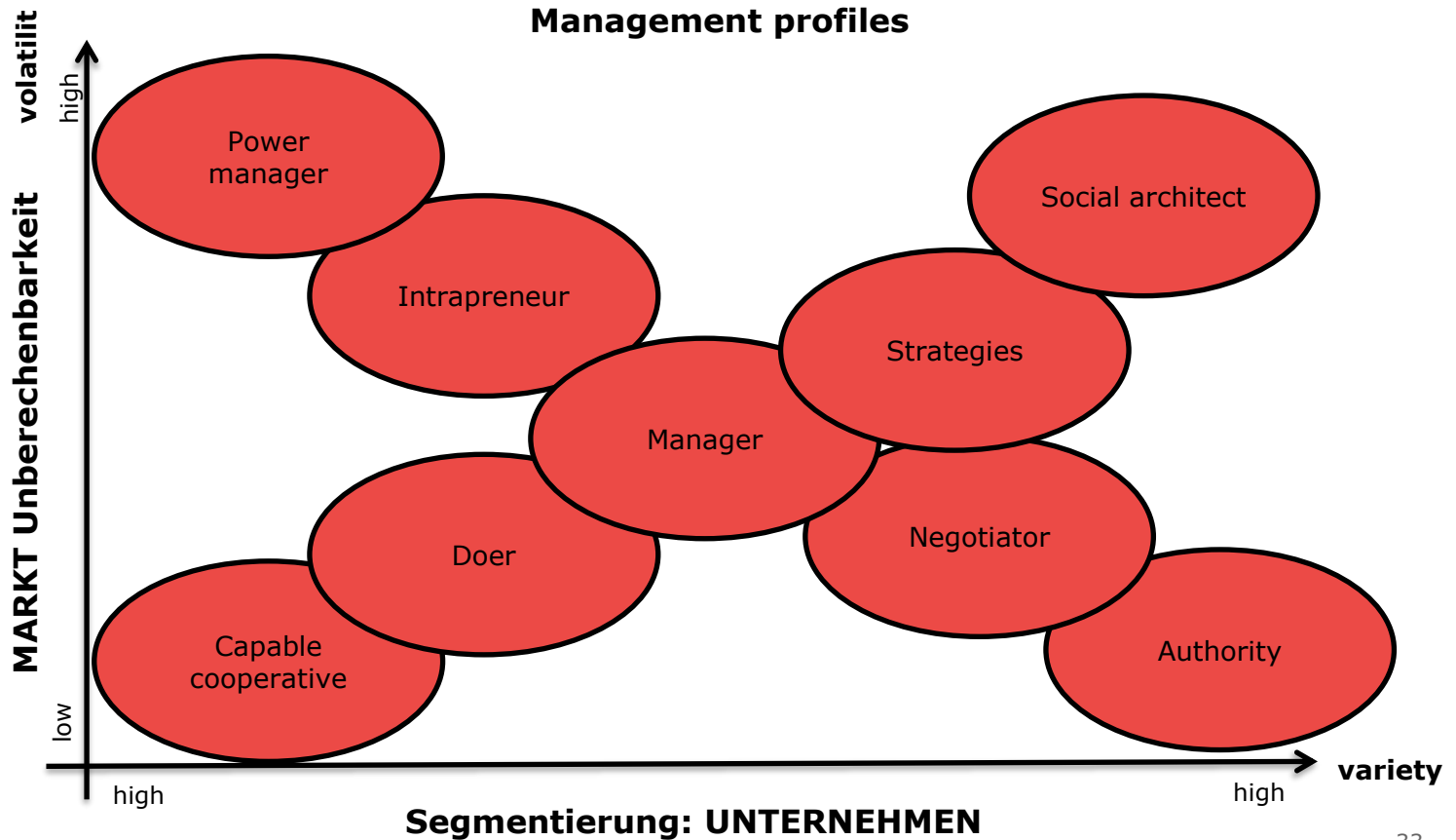


Formulation of communication and performance structures



Segmentierung: UNTERNEHMEN

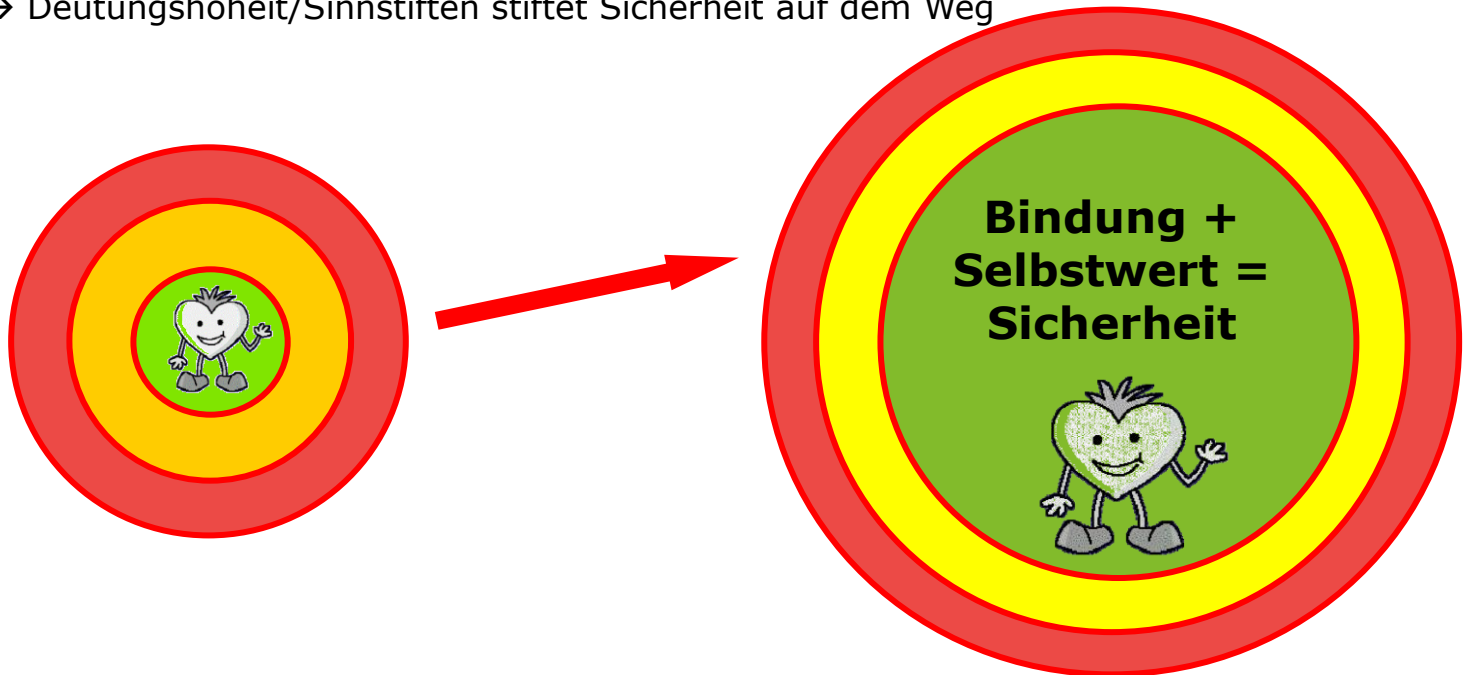




Komfort-Zone: Leistungskick statt Blockade

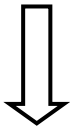
Wichtig:

- Handlungsrahmen (statt Vorgaben) geben Chance auf Selbstwert
- Eher Symmetrie (statt Hierarchie) stiftet Bindung
- Deutungshoheit/Sinnstiften stiftet Sicherheit auf dem Weg



Komfort-Zone: Leistungskick statt Blockade

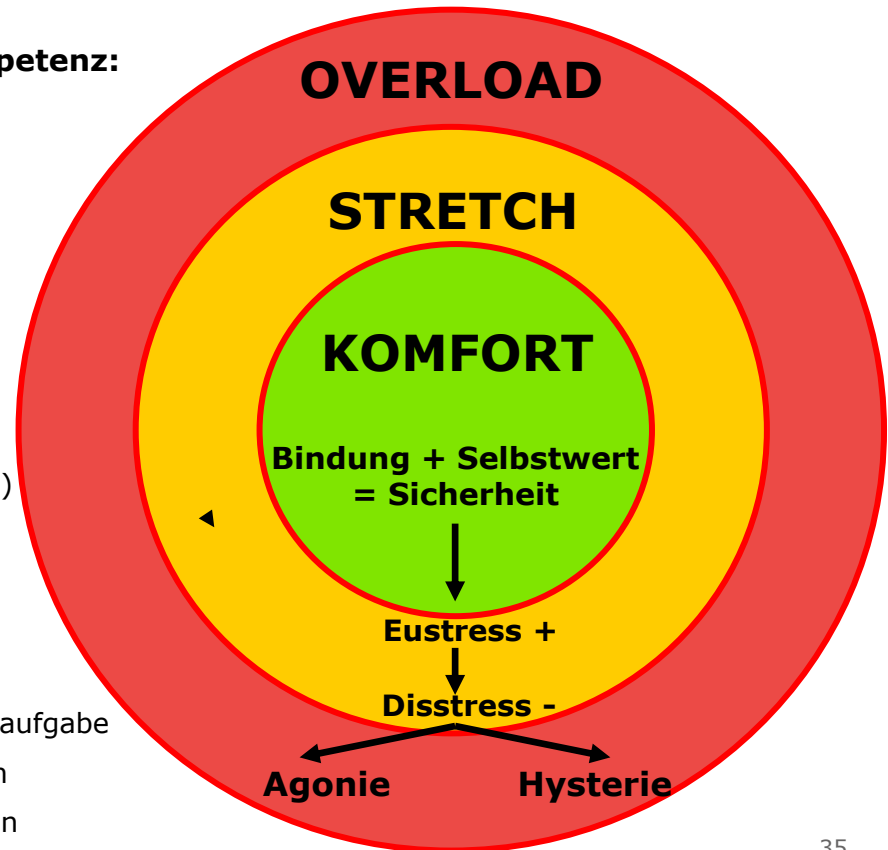
Stresslevel moderieren als Kernkompetenz:



1. Negatives bearbeiten:
Sorge zu Respekt machen (Adrenalin)
2. Positiv denken:
Lösungsbilder bauen (Dopamin)
3. Loslaufen und Erfolge feiern (Endorphin)
4. Abschließen und integrieren (Testosteron)

Dauerhaftes Changemanagement:

- Stress annehmen und moderieren
- Sinnstiften wird wichtige Managementaufgabe
- Ruhe- „Inseln“ zum Auftanken schaffen
- Grundbindung erhöhen: Identität stiften





IMPULSE CONSULT

www.ico-impulseconsult.de

Fairness:

Das ICO Empower-Konzept® sowie das ICO PEAK-Konzept® sind patentrechtlich geschützt.
Somit ist die Weitergabe und Nutzung durch Dritte zustimmungspflichtig.