

Mit Change Management zur Pole Position:

Das Zehn-Punkte-Programm von Christa Mesnaric

Hin und her gerüttelt fühlen sich in diesen letzten Monaten viele Verantwortungsträger in den Organisationen. Von „das ist ja noch mal gut gegangen“ bis „wird sind mittendrin, das Schlimmste steht uns noch bevor“ versuchen uns Optimisten, Pessimisten und Realisten jeweils auf ihre Seite zu ziehen und unsere wohlwollende oder ängstliche Zustimmung zu erhalten. Ganz vergessen wird dabei eine dritte Möglichkeit. Was, wenn wir uns gar nicht erst auf die „So wird es kommen“-Haltung zurück ziehen und abwarten, sondern aktiv bestimmen und gestalten, wie es weiter gehen wird?

Die Erfahrungen aus den Change Prozessen der letzten 24 Monate ergeben zehn Veränderungs-Punkte, die branchenübergreifend zuverlässig Verbesserungen bewirken und mit einfachen Mitteln durch punktgenaue evaluierte Qualifikationsmaßnahmen erreicht werden.

Punkt 1

Intuition als Entscheidungsinstrument etablieren

Die Krise ist ein Resultat der Kennzahlengläubigkeit vieler Manager. Das große Vertrauen in Zahlen, die in der Vergangenheit gewonnen wurden und dann in die Zukunft fortgeschrieben werden, ist immer wieder überraschend. Vergangenheitsbewältigung als Innovationsinstrument klappt aber nicht. Wir brauchen Methoden und Techniken, die über das momentan Vorhandene hinausführen und Entscheidungen jenseits der vorhandenen Kennzahlen ermöglichen. Dazu hat der Mensch ein Organ zur Verfügung: die mentale Intuition. Mentale Intuition ist ein Systemteil im Denkkapazität, das wirklich innovative Aspekte und Ideen generieren kann. Es ist unser Zukunftsorgan, das zusammen mit den Erfahrungen aus der Vergangenheit die besten Voraussetzungen für Entwicklung und erfolgreiche Change Prozesse schafft. Intelligente Intuition ist das Stichwort für diese Verbindung. Wenn dazu noch das Systemteil „Herz“ eingeschaltet wird, kann eigentlich bei Entscheidungen fast nichts mehr schief gehen. Managen mit Herz und Verstand und mit echter Innovativkraft aus der mentalen Intuition - eine gute Sache für die Zukunft.

Qualifizierungsthemen: Innovationstraining, Intelligente Intuition, Kennzahlendefinition

Punkt 2

Nackte Ehrlichkeit in der Kommunikation

Der „normale“ Manager sagt 10 % von dem, was er zu einem Thema wirklich denkt und fühlt. 90% fallen einem Auswahlverfahren zum Opfer, das zum Ziel hat, eine gute Figur abzugeben, für die Zukunft ein paar Trümpfe im Ärmel zu behalten und verdeckte persönliche Ziele zu verfolgen. Da wir Antennen für das Empfangen von nicht

kommunizierter Information haben, merken wir, dass etwas zurückgehalten oder verändert wurde. Das merken vor allem die Generation Y Menschen, die sogenannten Multis, die ihre Antennen scheinbar sehr gut entwickelt haben. Wenn wir alle Informationen, die in Organisationen zurück gehalten werden, auf einen Tisch packen würden, hätten wir viele einfache Lösungen und Wege aus der Krise.

Qualifizierungsthemen: Echter Selbstwert, Vertrauen in die persönliche Stärke, Vertrauen in die Mitarbeiter, Integration der Generation Y-Persönlichkeiten, kooperative Kommunikation

Punkt 3

Innovationstechniken einsetzen

„Du kannst das Problem nicht mit derselben Art des Denkens lösen, die zum Problem geführt hat.“ sagte Albert Einstein, und er war ein Meister der Innovation. Unzählige Innovationstechniken stehen zur Verfügung, in den Unternehmen werden aber häufig noch die überholten Kreativitätstechniken verwendet, bei denen lediglich im großen Topf der vergangenen Ideen gerührt wird. Wenn daraufhin eine auf den ersten Blick neu wirkende Idee nach oben steigt, wird diese als Innovation gefeiert. Besser wäre es auf neue Methoden zu setzen.

Qualifizierungsthemen: Flow, Systemaufstellung, Morphogenetik, Believe Change, Kreativitätstechniken

Punkt 4

Bionik beachten

Die Natur ist unser bester Lehrmeister. Sie ist ein perfektes System und sie ist uns in Kraft und Durchsetzungsvermögen überlegen. Wenn wir sie beobachten können wir ihre Stärke für unsere Systeme nutzen. Die Natur kennt keinen immerwährenden Tag und kein immerwährendes Wachstum. Sie liebt die Zyklen und wir unterliegen ihnen ebenfalls. Die Tatsachen, dass wir das nicht wahrhaben wollen, ändert daran nichts. Lineares ungebremstes, immerwährendes Wachstum ist ein absurder Gedanke. (Warum die Wirtschafts-Verantwortlichen dies trotzdem als Forderung ausgeben und erreichen wollen, ist unerklärlich.)

Qualifizierungsthemen: Bionik, Zyklenlehre, Kondratieff-Zyklen

Punkt 5

Echte Kooperation auf allen Ebenen leben

Die Systemtheorien haben uns enorme Einblicke gebracht. Wir müssen das systemische Denken nur noch anwenden - im Mikrosystem wie im Makrosystem. Wenn unser rechtes und linkes Bein konkurrieren anstatt zu kooperieren, kommen wir nicht gut voran. Flottes Schreiten wird durch konkurrierende Systemteile behindert und durch Kooperation ermöglicht. Die Qualität des 3. Jahrtausends ist mehr Kooperation und weniger Wettbewerb. Wir können miteinander mehr erreichen - Win-Win heißt die Devise. Dazu ist es notwendig, die eigenen Emotionen „Angst, nicht genug zu bekommen“, „Angst, nicht immer auf dem Siegestreppchen zu stehen“

und „Gier, ständig anerkannt zu werden“ zu beherrschen. Freiheit von emotionaler Getriebenheit bedeutet Unabhängigkeit und Stärke.

Qualifizierungsthemen: Systemtheorie, Interdependenz-Theorien, Selbstmanagement, Emotionsmanagement, Teammanagement

Punkt 6

Alles was wir haben, ist der Mensch

Die Kraft, die uns in die Krise gewirtschaftet hat und uns auch wieder herausarbeiten kann, ist der Mensch. Einstellungen und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern lenken und leiten die Ereignisse in Unternehmen und Wirtschaft. Deshalb muss die Entwicklung des Menschen einen höheren Stellenwert erhalten. Personalentwicklung muss sich direkt aus dem Unternehmenszweck ableiten und im Einklang mit der Unternehmensstrategie die definierten Ziele verfolgen. Seit Jahrzehnten bestätigen die Motivationsforscher, dass Geld den Menschen nicht motiviert. Neueste Untersuchungen zeigen sogar, dass Menschen höhere Leistungen erbringen, wenn sie ohne Bezahlung (z. B. im Ehrenamt) arbeiten. Personalvorstände reduzieren trotzdem ihre Ideenwelt auf die Vergütungssysteme und entwickeln dort zugegebenermaßen ausgeklügelte Systeme, die wunderbar zur Vernebelung der eigentlich notwendigen Maßnahmen geeignet sind. Richtige Personalpolitik geht weiter: echte ernsthafte Wertschätzung, Investition in fachliche Qualifizierung, Persönlichkeits-Entwicklung und in besonderem Maße Führungskräfte-Entwicklung führen zum Erfolg.

Qualifizierungsthemen: Psychologie für Manager, Motivationstheorien, Führung, Persönlichkeitsentwicklung, Typologien

Punkt 7

Generation Y, demographischer Wandel und Globalisierung

Herrliche Chancen liegen in den drei großen Themen unserer Zeit: Die Globalisierung verändert den „Wasserspiegel“. Die Niveaus, auf denen weltweit gearbeitet wird, gleichen sich an, das bedeutet: unser Niveau in Nordeuropa verändert sich, ohne dass wir es direkt kontrollieren können. Die demographische Entwicklung bringt uns viele erfahrene ältere Menschen, die wir dringend brauchen, weil nur wenige jüngere, unerfahrene und superschnelldenkende Menschen für die Unternehmen zur Verfügung stehen. Wir brauchen eine Formel, die diese drei Größen verbindet.

Qualifizierungsthemen: Integration, Interkulturelle Kommunikation, Transgenerations-Kommunikation

Punkt 8

Sinnhaftigkeit, Werte, Spiritualität: der Motor der Menschheit

Die Trendforschung hat es gezeigt und intern wissen wir es schon lange: Wir haben die Nase voll von sinnlosen Aktionen. Der Mensch sehnt sich nach Sinnhaftigkeit, sehnt sich danach einen Wert zu spüren und eine selbstbestimmte, unterstützende Spiritualität zu

leben. Nie gab es so viel Widerstand, einer Führungskraft mit geringeren Werten zu folgen, so groß wie heute. Es braucht wieder Tiefgang, damit der Mensch sich als Mensch fühlt, in seinem eigentlichen Wesen erkannt und verstanden. Die innere Kündigung wird nicht aufgrund von Äußerlichkeiten ausgesprochen, sondern immer aus tiefer innerer Verzweiflung heraus. Wenn man Manager sieht, die innerhalb von zwei bis drei Jahre einen Unternehmensbereich ins rechte Zahlenlicht führen, um anschließend eine starke Absprungfeder auf die nächste Karrierestufe zu haben, und die dann nach dem Absprung den Mitarbeitern abgeerntete, ausgemergelte Felder hinterlassen, dann versteht man Frustration und Zweifel am Sinn der Arbeit.

Qualifizierungsthemen: Spiritualität für Manager, Werteorientierte Führung, Persönlichkeitsentwicklung

Punkt 9

Vielfalt: Auch Frauen sind möglich

Wer auf Vorstandebene oder höheren Managementebenen verkehrt, sucht sie vergebens: die Vielfalt. Der One-Size-Manager ist praktisch, weil bekannt und gewohnt. Diversifikation ist reduziert auf den Bereich Marketing. Nicht erst seit den Untersuchungen von Minzberg und Helgesen wissen wir: Frauen führen anders. Daraus ergeben sich Vorteile für die Entwicklung von Strukturen, Prozessen und Beziehungen, aber gerade diese Vorteile werden in der Wirtschaft nicht genutzt. Die Kombination aus männlichen Aspekten und weiblichen Aspekten schafft besondere Leistungen.

Qualifizierungsthemen: Frauen in Führungspositionen, Kommunikation zwischen Frauen und Männern

Punkt 10

Die Digital Natives kommen

Zum ersten Mal in der Geschichte sind vier Generationen zeitgleich in den Unternehmen wirksam. Neben den „normalen“ Generationskonflikten kommt es seit einigen Jahren durch eine spezielle Entwicklung im Menschen zu zusätzlichen Problemen. Die Ursache liegt im fehlenden Verständnis zwischen den „älteren“ Generationen und der jüngsten Generation, den sogenannten Digital Natives, auch Millennials, Generation Y oder Multidimensionale Persönlichkeiten genannt. Veränderte Denkstrukturen, wesentlich höhere Verarbeitungsgeschwindigkeit und die Fähigkeit, intuitiv wahrzunehmen und zwar sowohl emotional als auch mental, reißen eine Kluft in die Unternehmen. Dabei gibt es seit mehr als 80 Jahren diese modularen Highspeedmenschen mit Tiefgang. Die Herausforderung der Zukunft lautet: Viele „Ältere“ mit linearen Hirnstrukturen und langsamerer Verarbeitungsgeschwindigkeit plus wenige „Jüngere“ mit modularen Hirnstrukturen und Turbo-Denken arbeiten in Win-Win-Absicht gemeinsam zum Wohle des Unternehmens.

Qualifizierungsthemen: Zusammenarbeit im Team, Umgang mit multidimensionalen Persönlichkeiten, Geschäftsprozess-Gestaltung



Mit den richtigen Qualifizierungsmaßnahmen und Entwicklungs-Programmen verläuft ein Change Prozess reibungslos. Eine professionelle Analyse der Ausgangssituation (IST) führt über erkannten Bedarf zur Definition der Ziele (SOLL). Daraus werden die Maßnahmen entwickelt, die dann durchgeführt und kontrolliert werden. Handeln bringt Veränderung, und „Erfolg ist eine Folgeerscheinung“ wie der französische Philosoph Gustave Flaubert uns lehrt.

Christa Mesnaric

Inhaberin Michl Group
Vizepräsidentin BDVT
BDVT - Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches

Christa Mesnaric, 20 jährige Erfahrung in Führung, Organisationsentwicklung, Training und Coaching; ausgezeichnet mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis 2008 und 2011/2010 in Gold; leitet internationale Personalentwicklungs-Projekte und bildet zertifizierte Management Trainer und Business Coaches aus.

Master European Business Trainer®
BDVT geprüfter Trainer und Berater

Michl Group
Die Unternehmensberatung mit Akademie
Consultancy and Academy
for Leadership, Training and Coaching

Am Katzenstein 1
82234 Weßling
Fon 08153 - 908 99 90
Mobil 0170 - 445 455 8
Fax 08153 - 908 99 94

www.michlgroup.de www.bdvt.de christa.mesnaric@michlgroup.de