



TOPSIM®
LEARNING BUSINESS BY DOING BUSINESS



Leading teams in times of Change

Innovatives Führungskräfte-Training mit Planspielen

Thomas Ganslmayer, Dr. Nils Högsdal

© TATA Interactive Systems GmbH 2011. All rights reserved.



TOPSIM®
LEARNING BUSINESS BY DOING BUSINESS

1 Herausforderung Change Management

Lenovo kündigt Einsparungen bei Medion an

Nach der Übernahme kommt das Einsparen: Ein hochrangiger Lenovo-Manager hat nun erste Pläne für die Marke Medion vorgestellt - und keinen Zweifel daran gelassen, dass sich strukturell bei Medion einiges verändern wird.

Toyota
Geschäftsmo

Martin Fritz
12.06.2011 | (7)

Die Katastrophe in getroffen. Jetzt dro die Krise des japan verschärfen.

09.02.2011, 18:00

Online-Handel

Empfehlen



indiel wird nicht

Nokia-Chef schlägt Alarm: Firma brennt!

Dass Nokia sich in der Mobilfunk-Branche auf einem kontinuierlichen Abwärts-Kurs befindet, war eigentlich schon längst jedem klar. Nur bei Nokia schien man den Ernst der Lage noch nicht zu erfassen. Das hat sich mit dem neuen CEO Stephen Elop nun radikal geändert, wie ein interner Brandbrief eindrucksvoll belegt.



Legende

line-Händlern ne aktuelle te dies : Geißler von



In dem Brief an die Nokia-Belegschaft beschreibt Elop die Situation des derzeit noch amtierenden Handy-Marktführers mit der eines Arbeiters auf einer brennenden Ölbohr-Plattform: Wer nicht den Sprung ins kalte Wasser wagt, ist unweigerlich dem Untergang geweiht. Mit einer bislang noch nicht dagewesenen Vehemenz appelliert er an seine Mitarbeiter, das in der Firma vorhandene kreative Potential zu nutzen, um die verloren gegangenen Marktanteile zurückzuerobern.

Drastischer Vergleich:
"Wir stehen auf einer brennenden Ölbohr-Plattform."

17.06.2011, 07:11 Uhr

THOMAS BELLUT

Krisenmana

Thomas Bellut wird heute in Berlin zum Nachfolger seines Förderers Markus Schächter gewählt. Der zukünftige ZDF-Intendant hat nicht nur durch den Abgang von Thomas Gottschalk eine Menge Arbeit vor sich.

Quelle: Online Berichte aus Handelsblatt und Wirtschaftswoche

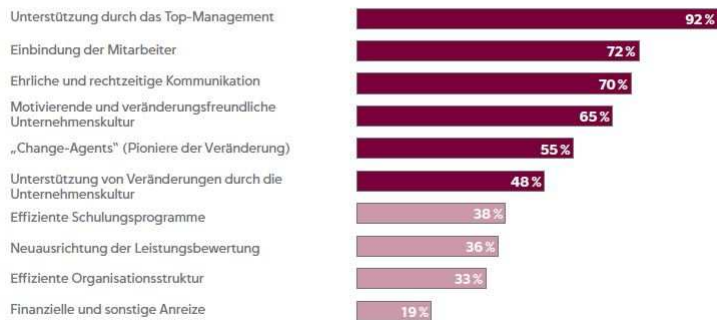


Erfolgsfaktoren für Change Management

ABBILDUNG 7 WELCHE FAKTOREN SIND FÜR ERFOLGREICHE VERÄNDERUNGEN AUSSCHLAGGEBEND?

Unterstützung durch das Top-Management, Einbindung der Mitarbeiter und ehrliche Kommunikation sind Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen.

■ Welche Faktoren ■ Harte Faktoren

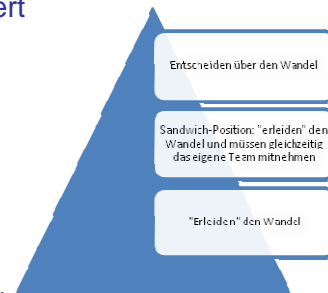


Aus: „Making Change Work“, Fortsetzung des Dialogs über das Unternehmen der Zukunft (IBM, 2009)



Change Management nach Hierarchie

- **Obere Führungsebene**
 - Die Entscheidungsträger
 - Sie bestimmen, WAS passiert
- **Mittlere Führungsebene**
 - Die Agents of Change
 - Betroffener und Gestalter zugleich, WAS und WIE
- **„Untere Ebene“**
 - Die „Betroffenen“
 - Sie sollen ein Verständnis für das WAS und WARUM gewinnen



Kompetenzziele und Zielgruppe

Die Vermittlung der Fähigkeiten zur Führung eines Teams durch einen Wandel

- Verstehen der Herausforderungen in einem Wandel
- Vorbild und Orientierung während eines Wandels sein
- Aktive Unterstützung des eigenen Teams in einem Wandel

Eckdaten

- Zielgruppe: People Manager auf allen Ebenen
- Dauer: ca. 1,5 – 3 Tage (2 Tage typisch)
- Lehrmethoden: interaktive, u.a. Simulation, Rollenspiele, Gruppenarbeit, Lehrgespräche und Brainwalks
- Design: Einzeltraining oder modularisierbar



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Theorie

Was ist Change Management?
Grundlagen
4 Room Modell
Leading Change: 8 step modell by Kotter
Persönlichkeiten in einem Wandel: Approval-Trust-Modell
Transfersicherung und Nachhaltiges Change Management

Input

Einführung in die Simulation
Monat 1 - Aufmerksamkeit
Monat 2 - Motivation
Monat 3 - Commitment
Rollenspiel
Monat 4 - Performanz

Anwendung

- 1
- 2
- 3
- 4

Praxis



2 Vermittlung der Theorie



3 Level von Veränderung



Ruder
schneller!

Verbesserte Resultate,
ohne Arbeitsabläufe
zu verändern



Neue/Andere
Ruder!

Besseres Ergebnis
durch veränderte
Technik/Prozesse



Verändertes
Verhalten!

Sich an das neue
Umfeld anpassen
und höhere Ziele
Erreichen



Grundlage von Verhalten

Was die
Führungskraft
sieht und
anspricht



Was die
Führungskraft
nicht sieht
und daher
nicht
anspricht

Wir müssen an
den nicht
sichtbaren
Komponenten
arbeiten

-Der Denkweise/
Einstellung
von Individuen
und Gruppen -

-um Verhalten
nachhaltig
zu verändern.



Hebel, um Mindset zu verändern

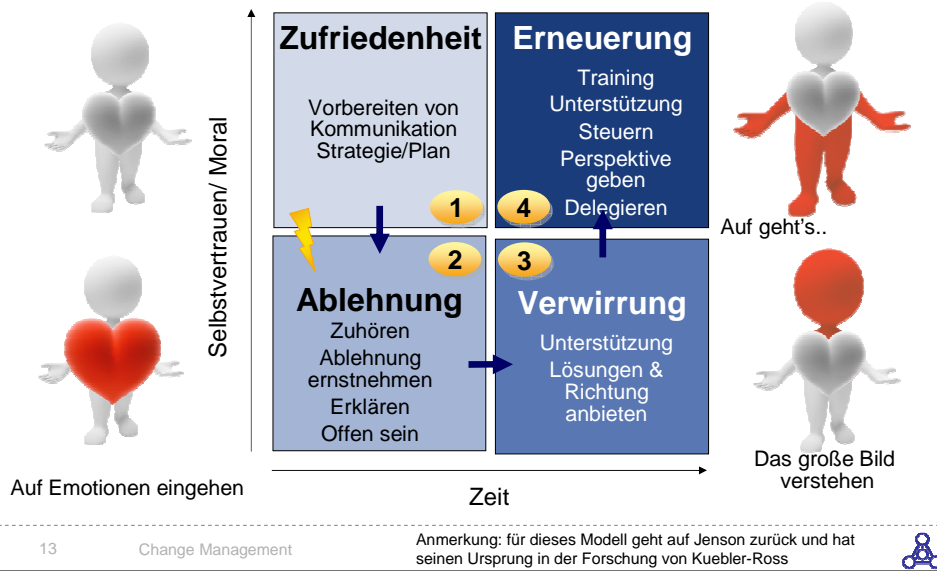


Die 8 Stufen nach John Kotter

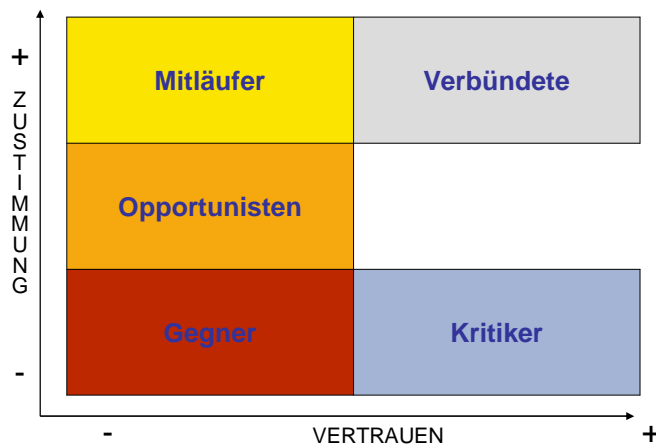
1. Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen
2. Ein Führungsteam aufbauen
3. Vision und Strategie entwickeln
4. Die Vision des Wandels kommunizieren
5. Hindernisse aus dem Weg räumen
6. Kurzfristige Erfolge planen
7. Den Wandel und die Bereitschaft aufrecht erhalten
8. In der Kultur verankern



4 Zimmer und die Rolle des Managers



Zustimmung – Vertrauen Model



3 Die Simulation



Das 5-Phasen Modell der Simulation

TOPSIM – Change Management baut auf einem Phasenmodell auf, welches den Grad der „Involviertheit“ der Mitarbeiter im Veränderungsprozess beschreibt



Ziele der Teilnehmer:

- alle Mitarbeiter der Organisation zur **„Selbstverpflichtung“** im Prozess zu bewegen
- notwendiges Wissen und Kenntnisse aktiv durch Maßnahmen zu vermitteln
- Die Teilnehmer durchlaufen fünf Monate, von denen jede einzelne eine typische Phase im Projekt repräsentiert.





Die Persönlichkeiten



Name: Natalie Stiller

Position: Abteilungsleiterin

Persönlichkeitstyp: Direktor

Reaktionen:

Stärken:

- handlungsorientiert
- extrem arbeitssam und ehrgeizig
- Changeagent (offen/tolerant)

Schwächen:

- Ungeduldig ggü. anderen
- Übersieht ab und zu die Realisierbarkeit
- Evtl. Probleme mit ihrer Work-Life Balance

Natalie Stiller arbeitet gerne in einem Umfeld, in dem sie schnelle, direkte Ergebnisse erzielen kann. Was ihr nicht liegt sind typische Routineaufgaben und das Ausarbeiten kleiner Details. Sie wird mehr motiviert das große Ganze im Blick zu haben als Prozesse zu sichern.



! von: Natalie Stiller an: Freunde

Betreff: Meine neue Rolle als Abteilungsleiterin ...

Liebe Freunde,

Danke, dass Ihr Euch gestern die Zeit genommen habt und Ihr mich bei meiner neuen Aufgabe unterstützen wollt. Dass ich nun die kaufmännische Abteilung leiten soll, ist eine spannende Aufgabe, allerdings ist das Arbeiten in einer solchen Organisationseinheit neu für mich. Die Herausforderung besteht darin, dass meine Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen kommen, verschiedene Fähigkeiten und Kompetenzen vorweisen und zudem einige Altlasten aus ihrer alten Abteilung mitbringen. In meiner Abteilung müssen zwar nicht alle unbedingt die besten Freunde werden, aber sie sollten zumindest als Team funktionieren.

Während des ganzen Prozesses haben wir zusätzlich noch einige unternehmerische Ziele festzulegen. Ich glaube, es ist entscheidend für mich, dass sich alle in der neuen Struktur und in Ihren neuen Arbeitsbereichen zurecht finden. Persönlich denke ich, dass das alleinige Arbeiten in der Struktur nicht genügt. Ich möchte jedem aus meiner Abteilung das Gefühl der Zugehörigkeit vermitteln und sicherstellen, dass jedem seine Arbeit Spaß macht.

Ich bin Euch sehr dankbar für die Unterstützung in dieser Phase. Es ist schön Freunde wie Euch zu haben, die mich als Mentoren mit Ihrem Wissen unterstützen, um mich und meine neue Abteilung durch diese „unbekannten Gewässer zu lenken“. Wir können ja, wie besprochen, so verfahren, dass Ihr euch wöchentlich meldet und wir uns dann gemeinsamen über verschiedene Gedanken und Erfahrungen austauschen.

Bestimmt werden auf dem Weg noch einige Hindernisse zu überwinden sein, aber ich bin sicher, dass wir alle an Erfahrung gewinnen werden. In diesem Sinne möchte ich sagen, "Der Erfolg wird mit unserer Arbeit beginnen".

Ich zähle auf Euch.

Viele Grüße|

Natalie Stiller

Durch eine kürzlich umgesetzte Fusion zweier Funktionsbereiche wurde ein Fachbereich gebildet

Dies ist nun der erste Monat mit der neuen Struktur

Sie und Ihr Team sind mit der Abteilungsleiterin (Natalie Stiller) befreundet und begleiten sie durch den Prozess

Ihr Hauptziel besteht darin, sie bei der Umsetzung zu unterstützen und jeden Einzelnen in der neuen Struktur zu integrieren

Sie haben dafür genau 6 Monate Zeit

Viel Erfolg!



! von: Natalie Stiller an: Freunde
Betreff: Meine derzeitige Aufgabe ...

Liebe Freunde,

ich bin gerade von der Managementkonferenz zurückgekehrt. Sehr viele Aufgaben wurden mir übertragen, während einige offensichtlich einen Sinn machen, bedürfen andere einer weiteren Erklärung und Anpassung.

Die neue Struktur wurde eingeführt und die Namen der Mitglieder meines neuen Teams wurden gerade bekanntgegeben. Es gibt einige Überraschungen: Josef Müller wird meiner Abteilung zugeordnet. Er ist ein eigenmächtiger Denker, der wahrscheinlich davon ausging, dass er selbst Leiter einer Abteilung werden würde. Wir werden sehen inwieweit er bereit ist, sich in unser Team zu integrieren. Es gibt weitere interessante Charaktere wie Armstrong und einige weitere Personen, die ich in der Vergangenheit betreut habe. Trotz der Tatsache, dass sie in der Vergangenheit nicht immer die gleichen Ziele verfolgt haben denke ich insgesamt, dass sie ein gutes Team bilden werden. Dennoch muss ich dafür sorgen, dass sich dieser Prozess beschleunigt.

Etwas anderes verkompliziert die Situation weiterhin. Wir sind gerade dabei, in die neuen Räumlichkeiten umzuziehen. Dabei wurde mir die Ausarbeitung der Sitzordnung zugeteilt.

Insgesamt kennen sich die meisten Teammitglieder, allerdings haben sie in einigen Fällen nicht als Kollegen, sondern vielmehr als Konkurrenten gehandelt. Zahlreiche Tätigkeiten haben sich verändert und trotz einer bestehenden Stellenbeschreibung ist bei den Mitarbeitern noch keine Routine eingetreten. Das hat zur Folge, dass manche Aufgaben nicht in den vorgegebenen Aufgabenbereich eines Mitarbeiters fallen.

Das sind einige meiner dringenden to Do's:

- Kommuniziert die Ergebnisse der Management-Konferenz
- Entscheidet Euch über die neue Sitzverteilung in meinem neuen Team
- Bringt alle zusammen, um Euch gegenseitig kennenzulernen.

Über weitere Empfehlungen und Ratschläge bin ich sehr dankbar.

September



5 Maßnahmen im ersten Monat

ORGANIGRAM Group: 1 Phase: 1 Stage: 1

no intervention!

Head of Department
Natalie Stiller 30 %

Assistant and Legal
Hendrik Lichter 11 %

Dpt. Man. Assets
Ronald Armstrong 11 %

Dpt. Man. Operations
Anne Barclay 11 %

Dpt. Man. Suppliers
Miguel Zapatero 11 %

Dpt. Man. Tax
David Davenport 11 %

Staff Unit Expansion
Josef Müller 11 %

Real Estate
Lisa Mohls 11 %

North
Robert Pratt 11 %

Food
Hanwa Bagutti 11 %

Trainee
Katja Rosenberg 11 %

Equipment
Michelle Leroc 11 %

Middle
Tanja Krukova 11 %

Non-Food
Sven Kupper 11 %

South
Franz Schröder 11 %

Select intervention
blue: catch-all, yellow: individual, brown: group

no intervention!

Memo from Department Head: 0 Hrs. / 0.0 TEuro

Department Head Speech: 1 Hrs. / 0.0 TEuro

Kick Off: 2 Hrs. / 0.0 TEuro

Questionnaire: 1 Hrs. / 0.0 TEuro

Assignment Seating Plan: 1 Hrs. / 0.0 TEuro

Bill Board: 0 Hrs. / 0.0 TEuro

Action Plan: 1 Hrs. / 0.0 TEuro

Free-E-Mail-Friday: 0 Hrs. / 0.0 TEuro

Personal SWOT - Team Type: 2 Hrs. / 0.0 TEuro

Online Abstracts Access: 0 Hrs. / 0.0 TEuro

Job Description: 2 Hrs. / 0.0 TEuro

Conversation: 1 Hrs. / 0.0 TEuro

Coaching - Feedback: 2 Hrs. / 0.0 TEuro

Language Course: 8 Hrs. / 0.0 TEuro

Working Lunch: 1 Hrs. / 0.0 TEuro

Fireside Talk: 2 Hrs. / 0.0 TEuro

Work out Seating Plan: 4 Hrs. / 0.0 TEuro

Target Review: 2 Hrs. / 0.0 TEuro

Mediation: 4 Hrs. / 0.0 TEuro

Brainstorming Meeting: 2 Hrs. / 0.0 TEuro

Select required information:
 no information required
 Personal Data
 Personality
 Network
 Reactions
 Status

Network
 Natalie Stiller has a remarkable ability to get people to follow her lead. She is widely respected throughout the whole organisation and has built up a close network of confidants. Among them her personal assistant and the Manager Operations, Anne Barclay and the Manager Tax, David Davenport.

OK



Auswahl der Maßnahmen

- **Nach Aufgabe**
Aufmerksamkeit, Motivation, Commitment, Performanz, Verankerung/Nachhaltigkeit
- **Nach Reichweite**
- „Catch-all“: Die Maßnahme trifft alle Mitarbeiter
- „Team“: eine gemeinsame Maßnahme aller ausgewählten Mitarbeiter
- „Individuell“: Einzelmaßnahmen mit den ausgewählten Mitarbeitern
- **Nach Zeitpunkt:**
- bestimmte Maßnahmen haben einen „idealen“ Zeitpunkt im Change Prozess
- Wirkung kann durch (logische) Vor- bzw. Nachläufer verstärkt werden



4 Fazit



Fazit

- Trainings get a good feed back
- Implementation is difficult
 - Support by line management is essential
 - Management has little experience on how to handle change
 - Real situation is more complex than training environment
 - Trained best practice is different to reality
 - Training participant is the only one who has the new knowledge
- Implementation of Training content brings change

Essential is

- To provide the ability to handle change
- To support the employees in change process of implementation





Kontakt

Dr. Nils Högsdal – TOPSIM

Thomas Ganslmayr

TATA Interactive Systems GmbH

**Neckarhalde 55
D-72070 Tuebingen
Germany**

**Hamburger Str. 35/37
28205 Bremen
Germany**

**Tel +49 (0) 7071 7942 0
Fax +49 (0) 7071 7942 29**

Tel +49 (0) 179 534 09 34

info@topsim.com

consulting@ganslmayr.com

www.topsim.com

www.ganslmayr.com

