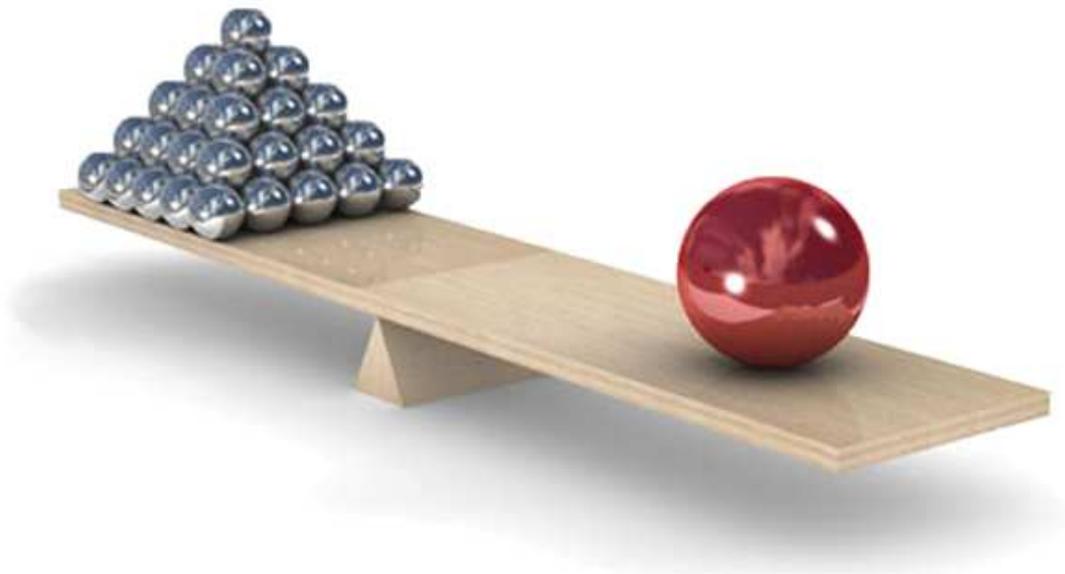


„Vertrauen...

... können wir uns das leisten?“

Fragestellungen und Beispiele aus
Change Management Prozessen



Impulsabend am 21. Januar 2011

mit

Prof. Dr. Karsten Müller, Universität Mannheim und
Hinrich Weber, KURPFALZ MANAGEMENT



„Vertrauen...

... können wir uns das leisten?“

In der Reihe **MANAGEMENT IMPULSE** fand am 21.1.2011 ein Impulsabend zum Thema „Vertrauen als kritischer Erfolgsfaktor in Change-Prozessen“ statt.

In einem Kreis von Unternehmern, Managern und Personal- und Organisationsentwicklern aus der Region Rhein-Neckar präsentierten Prof. Dr. Karsten Müller von der Universität Mannheim und Hinrich Weber von KURPFALZ MANAGEMENT Forschungsergebnisse und Praxisbeispiele aus Veränderungsprozessen.

Nach der Eröffnung der Veranstaltung durch Hinrich Weber, KURPFALZ MANAGEMENT und einem ersten Warming Up der Teilnehmer folgte der Impulsvortrag von Prof. Dr. Karsten Müller.

Vertrauen als kritischer Erfolgsfaktor

Nach einer ersten Definition des Begriffs Vertrauen legte er den Fokus zunächst auf

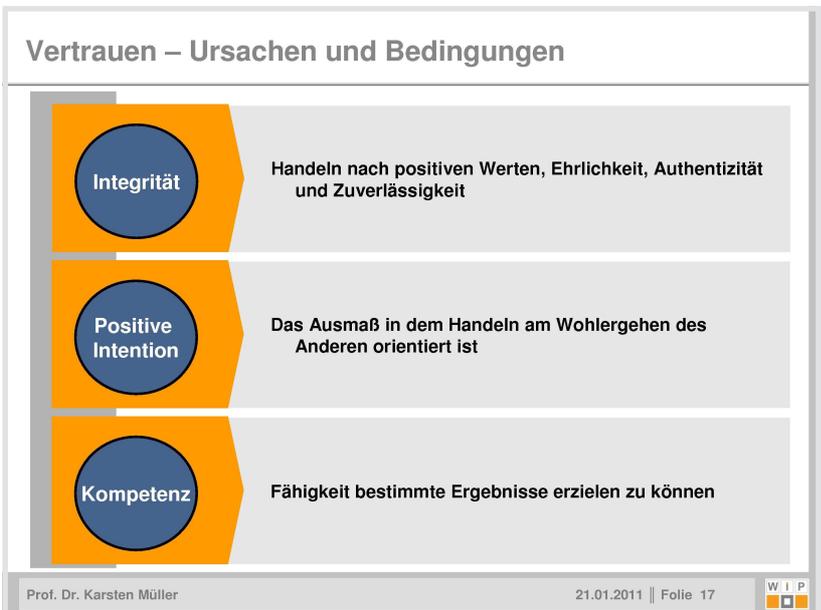
die positiven Konsequenzen von Vertrauen auf der organisationalen und der individuellen Ebene:

Hier nannte er Faktoren wie Flexibilität, Schnelligkeit, Kreativität, Proaktivität, geringere Kosten und höhere Zufriedenheit. Dem gegenüber stehen negative Konsequenzen von Vertrauen oder fehlendem Vertrauen wie hoher Zeitbedarf, Kontrollkosten und Reaktivität, auf der individuellen Ebene Absicherungsdenken, Passivität und Zynismus.

Hier wies er auch darauf hin, dass neben dem juristischen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch ein psychologischer Vertrag geschlossen wird. Durch diesen wird ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis eingegangen wird, bei dessen Bruch es zu Reaktionen bis zur Kündigung kommen kann.

Nach einigen aktuellen Beispielen zu Vertrauensschwund und entsprechenden empirischen Untersuchungen ging Prof. Müller dann auf Ursachen und Bedingungen von Vertrauen ein und stellte diese direkt in den Kontext von Change-Management-Prozessen.

Die drei Kernfaktoren für das Entstehen von Vertrauen benannte er mit Integrität, positiver Intention und Kompetenz.



Die Interventionen, um über Integrität, positive Intention und Kompetenz Vertrauen in Veränderungsprozessen herstellen zu können, liegen vor allem in offener Kommunikation, realistischer Planung und der Gelegenheit zum Feed-Back von den Mitarbeitern.

„Vertrauen... ... können wir uns das leisten?“

Interventionen, um die drei Säulen von Vertrauen zu stützen sind:

- **Integrität**
 - Bodenständig offene Kommunikation
 - Planung realistischer Ergebnisse
 - Fehler offen adressieren
- **Positive Intention**
 - Notwendigkeiten klarmachen
 - Mögliche negative Folgen offen ansprechen
 - Dialogformate und Survey-Feedback zur Verfügung stellen
- **Kompetenz**
 - für frühe Erfolge sorgen
 - Erfolge kommunizieren
 - Klassisches Change- und Projektmanagement anwenden.

Anhand von Forschungsergebnissen aus einem aktuellen Veränderungsprojekt zeigte er dann, wie sich die Einschätzung von Umsetzungsfaktoren wie Zielklarheit, Führung und Management, Erwartung und Nutzen bezüglich ihrer Relevanz und Wirksamkeit verbessern kann, wenn die Kommunikationsstrategie im Prozess verändert wird hin zu einer breiteren Einbeziehung der Mitarbeiter.

Es ist sogar möglich, dass Vertrauen, das in Veränderungsprozessen aufgebaut wird, eine Resonanz in der Organisationskultur schafft und dort nachhaltig für Verbesserung sorgt.

Das Fazit des Impulses von Professor Dr. Karsten Müller:

- Vertrauen ist immer auch ein Teil der Organisationskultur.
- Vertrauen ist schwer aufzubauen und leicht zu zerstören.

Vertrauen gewinnen, erhalten und zurückgewinnen

Im zweiten Impuls des Abends stellte Hinrich Weber, Geschäftsführer von KURPFALZ MANAGEMENT, zunächst einen Kreislauf in sechs Schritten für organisationalen Wandel vor.

Dieser startet mit der DeStabilisierung des aktuellen Zustands einer Organisation, um dann über eine gemeinsame Vision, der Schaffung neuer Strukturen und der Entwicklung neuer Kompetenzen die Organisation auf höherem Level wieder „einzufrieren“.

Die Initiative **MANAGEMENT IMPULSE** legt 2011 ihren Fokus auf Sichtweisen, Möglichkeiten, Haltungen, Verfahren, Konzepte und Werkzeuge beim Managen von Veränderungsprozessen.

Kurze Impulse von erfolgreichen Managern und Experten ermöglichen anderes und neues Denken, Bewegung und Anregung.

Business-cases und dialogischer Austausch bringen für die Teilnehmer Impulse und Change-Management-Konzepte zur Entwicklung konkreter Veränderungsansätze.

Durch die gemeinsame Gestaltung und den Dialog entsteht kollegialer Austausch und Vernetzung.

Der nächste Termin:

Freitag, der 18. März 2011

Selbstführung im Veränderungsprozess

Ein Blick auf die Möglichkeiten und Grenzen eines eigenen, persönlichen Change-Management mit Dipl.-Psych. Walter Braun.

Link zum Programm:

http://www.kurpfalzmanagement.de/kmtraining/KM_ImpulseTermine.htm

Link zur Anmeldung:

<http://www.kurpfalzmanagement.de/kmtraining/AnmeldungImpulsAbend.htm>

„Vertrauen...

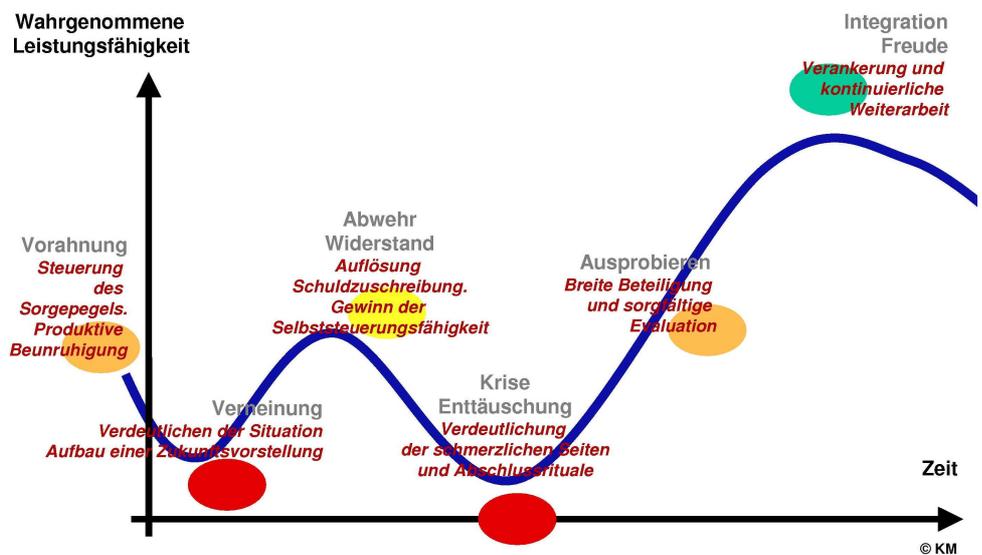
... können wir uns das leisten?“

Neben diesem „Modell-Prozess“ jedes Veränderungsanliegens läuft ein zweiter Prozess, der dann Inhalt der weiteren Diskussion war, nämlich die vorherrschenden Emotionen und die wahrgenommene Leistungsfähigkeit der Beteiligten im Zeitverlauf des Prozesses.

Die „Täler“ dieser Kurve sind nicht zu vermeiden und können auch nicht mit Macht abgeflacht oder verkürzt werden. Hier gilt es, von vorneherein auf diese Phänomene eingestellt zu sein und schon im Vorfeld über den Aufbau von Vertrauen mit der richtigen Veränderungskommunikation und den passenden Einbeziehungskonzepten Wege anzulegen, die dann beschritten werden können.

Aktuelle Beispiele aus der Beratungspraxis von **KURPFALZ MANAGEMENT** und Praxisberichte der Teilnehmer unterstützten diese These.

Emotion, Leistung und **Förderung der Akzeptanz**



Fazit von Hinrich Weber:
Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser!

In Veränderungsprozessen entfaltet Vertrauen Engagement, Energie, Geschwindigkeit und Innovationsbereitschaft, hilft bei der Reduktion von Widerständen, sorgt für Nachhaltigkeit und kann letztendlich Resonanz in der Organisationskultur erzeugen. Die Erfolgsfaktoren sind:

- Transparenz** schaffen
- Dialog** herstellen
- Vertrauen** erhalten
- Veränderung** gestalten
- Nachhaltigkeit** sichern.

MANAGEMENT Impulse

setzen wir auch firmenintern als key notes oder Impuls-Veranstaltungen zu den Themen:

- Vertrauen, einfach ökonomisch**
- Management und Entscheiden**
- ManagementErfolg durch Balance**
- Rituale und Symbolik-Management**
- Mikropolitik erkennen und nutzen**
- Fordern Sie hierzu Informationen an.**

