



**Change Management**  
**Strategien umsetzen**

## **Beschreibung**

Unsere Welt ist komplex geworden. Märkte sind von hoher Dynamik und zeichnen sich durch zunehmende Komplexität aus, Rahmenbedingungen verändern sich in immer kürzeren zeitlichen Abschnitten. Das erfordert neue Strategien, oder die Anpassung von Bestehendem, um langfristig erfolgreich zu sein.

Strategieentwicklung, kontinuierliche Neuausrichtung und deren Umsetzung gehören daher zur allgemeinen Führungspraxis. Es gilt, Orientierung für die Zukunft zu schaffen und dabei sowohl das wirtschaftliche Umfeld zu berücksichtigen als auch vielfältige interne Interessen so zu integrieren, dass gemeinsames zielorientiertes Handeln möglich wird.



## **Zielsetzung**

- Sie beschäftigen sich damit, wie Strategien intern umgesetzt werden und entwickeln Möglichkeiten der Prozessoptimierung.
- Sie sind sich der komplexen Auswirkungen von Veränderungen innerhalb der Organisation bewusst und erfahren, wie strategische Veränderungsprojekte positiv beeinflusst werden.
- Sie arbeiten an einem konkreten Praxisprojekt und entwickeln Szenarios für die erfolgreiche Umsetzung.
- Sie integrieren Methoden der Strategieentwicklung und des Change Managements in Ihre Führungspraxis.

## **Inhalte**

### **Strategieentwicklung und -umsetzung**

- Bedeutung von Strategien für die Unternehmenssteuerung
- Entwicklung von strategischen und operativen Zielen
- Strategieentwicklung im Rahmen der Führungspraxis



### **Analyse, Instrumente und Modelle**

- Wie Organisationen funktionieren (sozialwissenschaftliche Ansätze)
- Systemmodell Organisation
- positive und negative Wechselwirkungen von Veränderungsprojekten
- Zukunft entwerfen (Visionsarbeit, Szenariotechnik, Produkt- und Leistungsportfolio, Organisations- und Umfeldanalyse...)

### **Strategien kommunizieren**

- interne Kommunikation und Abstimmungsprozesse
- Einbeziehung der Mitarbeiter in Strategieentwicklungs-Prozesse
- Strategie-Workshops leiten
- Kommunikation in der täglichen Führungspraxis

### **Transfer in die Praxis**

- Umsetzung und methodische Ansätze für die konkrete Projektarbeit



**Change Management**  
**Führen in turbulenten Zeiten**

## **Beschreibung**

Das marktwirtschaftliche Umfeld der Unternehmen verändert sich ständig und mit hoher Geschwindigkeit. Soll unter diesen Bedingungen die Wettbewerbsfähigkeit weiter ausgebaut werden, ist es notwendig, dass Unternehmen diesen Wandel selbst aktiv gestalten und Veränderungen systematisch angehen. Denn gelingen können Veränderungsprozesse nur, wenn die betroffenen Mitarbeiter die strukturellen Anpassungen mittragen und zu umfassenden Verhaltensänderungen bereit sind.



Dies gilt besonders in Zeiten, in denen viele Unternehmen von der weltweiten Finanzkrise betroffen sind. Die Unsicherheit, eine ungewisse Zukunft verängstigt viele Mitarbeiter und schränkt damit auch mögliche Handlungsspielräume ein.

Umso mehr kommt es darauf an, für Zuversicht und Optimismus zu sorgen, denn kulturelle Faktoren sind für den Erfolg des Wandels ausschlaggebend. Deshalb sollte Wandel nicht dem Zufall überlassen bleiben, sondern durch ein entsprechendes Change Management aktiv gestaltet werden – mit dem Ziel auf allen Ebenen für eine engagierte Beteiligung und Motivation zu sorgen.

## **Zielsetzung**

Sie erfahren worauf es für das erfolgreiche Gestalten von Veränderungsprozessen ankommt. Sie planen eine systematische Vorgehensweise und berücksichtigen dabei die Besonderheiten der vorhandenen Unternehmenskultur. Sie kennen Ihre Handlungsspielräume im Management und können von Unsicherheit gekennzeichnete Situationen gezielt beeinflussen.



Ihr Ziel ist es, durch Kompetenz und Gelassenheit, Ängste abzubauen und eine tragfähige Basis für Engagement zu schaffen. Durch die aktive Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter können Veränderungen effektiv und mit wenig Reibungsverlusten umgesetzt werden.

Sie kennen die Wichtigkeit der rationalen und emotionalen Ebene von Veränderungsprozessen und können psychologische Reaktionen richtig einschätzen. Dadurch vermeiden Sie mögliche Fallstricke in der Praxis und erzielen in kurzer Zeit gute Resultate.

## **Inhalte**

### **Führung in Veränderungsprozessen**

- Führungsaufgaben im Kontext von Unsicherheit
- Kritische Größen im Change-Prozess und Umgang mit Widerstand
- Prozessdefinition und Kernkompetenzen: Ausrichtung am Markt
- Gestaltung des Veränderungsprozesses und der Kommunikationsstrukturen
- Instrumente und Methoden des Change Management
- Interne Kommunikation: emotionales Verkaufen innovativer Ideen
- Kommunikation „schmerzhafter“ Maßnahmen (Zwangsurlaub, Kurzarbeit, ...)
- Aktive Beteiligung von Vorgesetzten, Betriebsrat und betroffenen Mitarbeitern



### **Selbstmanagement**

- Eigene Position im Change-Prozess festlegen
- Chancen erkennen und vermitteln
- Eigenes Stärken- und Schwächenprofil schärfen
- Kompetenz und Gelassenheit in schwierigen Situationen
- Gesprächsstrategie: Moderatives Verhandeln versus Durchsetzung einseitiger Interessen
- Aktivierung interner Netzwerke: Bündnispartner gewinnen
- Persönliche Verhaltensstrategien zur Stärkung von Glaubwürdigkeit



**Change Management**  
**Verkaufen in Veränderungsprozessen**

## **Beschreibung**

Veränderungsprozesse bringen Wandel mit sich. Bekannte Strukturen und eingespielte Abläufe verändern sich. Oft reagieren Kunden darauf mit Skepsis und Zurückhaltung. Unsicherheit, ob die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des Unternehmens für die Zukunft gegeben sind, greift um sich.



Verkäufer spielen während des Veränderungsprozesses als Kundenmanager eine ganz besonders wichtige Rolle. Sie stellen das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und den Kunden dar und halten das Vertrauen der Kunden durch gezielte Information in dieser von Unsicherheit geprägten Zeit aufrecht. Bedingt durch die Veränderungsprozesse sind sie im Kundengespräch mehr denn je gefordert, partnerschaftlich zu verhandeln und für die positiven Seiten der Neuorientierung zu werben.

## Zielsetzung

Kunden erwarten einen professionellen Verkauf, der zu 100 % funktioniert und sich durch eine schnelle, problemlose, perfekte Abwicklung auszeichnet. Sie möchten nicht von internen Abstimmungsproblemen betroffen sein, einer häufigen Begleiterscheinung von Veränderungsprojekten.



Nach dem Besuch des Seminars kennen Sie die zentrale Bedeutung von Beziehungsmanagement, ganz besonders während der „heißen“ Veränderungsphasen und stimmen Ihre Kommunikationsstrategie darauf ab. Sie sind sich der psychologischen Dimension im Kundengespräch bewusst und können auf sprachlicher Ebene angemessen reagieren. Kritischen Fragen begegnen Sie mit der nötigen Offenheit und sehen darin eine Möglichkeit, Ihre Kunden als Marktpartner zu gewinnen.

Besonderes Augenmerk wird auf das Führen von Verhandlungen in schwierigen Situationen gelegt. Sie erarbeiten die einzelnen Verhandlungsphasen und -strategien und erproben deren gezielte Umsetzung anhand von praktischen Situationen. Sie sind sensibilisiert für das Kommunikationsverhalten Ihrer Gesprächspartner und leiten daraus zielorientierte Verhandlungsstrategien ab. Dabei streben Sie gewinnbringende Lösungsalternativen für beide Seiten an und setzen diese so oft wie möglich in die Praxis um.

Sie erkennen Reklamationen als mögliches Element von Veränderungsprozessen an und ziehen Nutzen daraus. Sie erlernen durch ein professionelles Reklamationsmanagement eine De-Eskalation der Situation und erreichen dadurch eine erhöhte Kundenbindung.

## Inhalte

### Verkaufen in Veränderungsprozessen

- Warum ist Verkaufen in Veränderungsprozessen etwas anderes?
- Wie werden Verhandlungen (unter Druck) erfolgreich geführt?
- Welche Rolle spielen dabei Kommunikation und Psychologie und wie werden diese Faktoren in das Gespräch einbezogen?
- Wie können Verhandlungspartner besser eingeschätzt werden?
- Wie können Chancen genutzt und Barrieren beim Verhandeln minimiert werden?



### Kundeninformation durch Dialog

- Welche emotionalen Reaktionen können strukturelle Veränderungen bei Kunden auslösen?
- Was gilt es daher bei einer professionellen Außendarstellung zu beachten?
- Welche psychologische Wirkung haben Worte auf das Unterbewusstsein von Kunden und wie kann das genutzt werden? (Kundenorientierte Sprache)
- Was steckt hinter den Aussagen der Kunden?
- Welche Möglichkeiten gibt es, Bestandskunden als Marktpartner zu gewinnen?

### Reklamationsmanagement

- Wie können Problemen in Chancen umgewandelt werden?
- Welche Möglichkeiten zur De-Eskalation gibt es?
- Was tut einem reklamierenden Kunden gut, was muss vermieden werden?



**Change Management**  
**Konfliktmanagement**

## Beschreibung

Konflikte sind im betrieblichen Alltag normal und kosten dennoch Zeit und Energie. Manchmal lassen sie sich auch nach wiederholten Versuchen nur schwer lösen und positive Aspekte sind nicht sofort erkennbar. In unsicheren Zeiten treten sie vermehrt auf, besonders reich an Konflikten sind Veränderungssituationen, in denen konträre Interessenlagen aufeinanderprallen und jene Energien blockieren können, die für die Umsetzung wichtiger Ziele dringend benötigt werden.



Lassen sich Konflikte zum einen auf die Persönlichkeit von Menschen und deren subjektivem Blickwinkel zurückführen, so greift ein ausschließlich psychologischer Ansatz in der Analyse dennoch zu kurz. Denn Menschen agieren stets in einem sozialen Rahmen und sind geprägt von Unternehmensstrukturen und der Kultur ihres Umfelds. Daher ist für die Konfliktsteuerung die Kenntnis von Organisationsformen und deren Funktionsweise vorteilhaft. Viele Konflikte sind strukturell bedingt und haben ihren Ursprung in der Organisation und den bestehenden Kommunikationssystemen. Für die Entwicklung tragfähiger Konfliktlösungen werden daher psychologische und soziologische Zusammenhänge vertieft und auf ihre Wechselwirkung hin untersucht.

## **Zielsetzung**

Sie beschäftigen sich mit unterschiedlichen Konfliktarten, mit denen Sie in Ihrem beruflichen Leben zu tun haben und vertiefen Ihr Wissen darüber. Konflikttheoretische sowie psychologische und soziologische Modelle liefern Anhaltspunkte, um Konflikte rechtzeitig zu erkennen und ihren Besonderheiten entsprechend zu bearbeiten. Sie konzentrieren sich dabei auf das positive Veränderungspotential von Konflikten und entwickeln konkrete Schritte, um deren Chancen in der Praxis zu nutzen. Das ist eine besonders anspruchsvolle Führungsaufgabe.



Um den eigenen Handlungsspielraum genau zu kennen und gegebenenfalls zu erweitern, reflektieren Sie Ihre persönlichen Muster im Umgang mit Konflikten. Vom individuellen Standpunkt aus betrachtet, gibt es viele Möglichkeiten, Konflikte zu lösen. Ziel des Seminars ist daher die Sensibilisierung für Unterschiede in der Wahrnehmung, für unterschiedliche Standpunkte und der Vielfalt von Konfliktlösungsmöglichkeiten. Da viele Akteure eine enorme Komplexität im sozialen Gefüge des Unternehmens produzieren, wird besonderes Augenmerk auf die Analyse von Krisensituationen gelegt. Sie erkennen deren Dynamiken und wissen, wo Sie ansetzen müssen, um Konflikte zu steuern.

Sie lernen bewährte Methoden der Konfliktlösung kennen, die Sie dabei unterstützen, praktikable Lösungen zu entwickeln. Sie sind in der Lage, Gesprächs- und Verhandlungstechniken zielorientiert in diversen Konfliktsituationen einzusetzen. Sie vertiefen besonders das Führen von schwierigen Einzel- und Gruppengesprächen und haben die Möglichkeit, Vorgehensweisen und Strategien in Ihre Führungspraxis zu übertragen.

## **Inhalte**

### **Unternehmensbezogene Konflikte**

- Wie funktionieren Organisationen? / Konfliktarten in Organisationen
- Grundlagen der Kooperation: Spieltheoretischer Ansatz (rational choice)
- Veränderungspotenziale und Beharrungstendenzen
- Welche Interventionen eignen sich für welche Konflikte?



### **Die Führungskraft als Konfliktmanager/in**

- Situations- und handlungsorientierte menschliche Verhaltensmuster
- Persönliche Konfliktmuster und Konfliktlösungsstile
- Erkennen der Interessenlagen / Vermeidung von Schuldzuweisungen
- Strategien zur Problemlösung

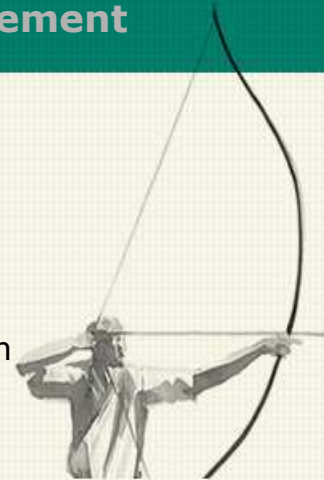
### **Schwierige Gespräche führen**

- Konflikte im Team besprechen
- Zielorientierte Konfliktklärung im Einzelgespräch
- Kündigungsgespräche menschlich führen
- „Schlechte Nachrichten“ mitteilen
- Aufbruchsstimmung erzeugen: „auf zu neuen Ufern“

## **Inhalte**

### **Schwierige Gespräche führen**

- Gruppengespräche in Veränderungsprozessen
- Interessen- und Nutzenargumentation als Basis für Kooperation
- Verhandeln in kritischen Situationen
- Neue Zielprojektionen entwerfen und neue Wege festlegen



### **Transfer in die Praxis**

- Intervention durch die Führungskraft?
- Transfer – Umsetzung von persönlichen Lernzielen
- Unterstützende Maßnahmen zur Zielerreichung