

«Schwierige Themen» in die Köpfe bringen

Vom Konzept zur
erfolgreichen Umsetzung

12th Symposium on Privacy and Security

6. November 2007 in Rüschlikon

Einige Erkenntnisse aus Theorie und Praxis!

Über 70% der Entwicklungs- und Veränderungsprojekte werden gesamthaft gesehen als nicht «erfolgreich» bewertet, dies gemessen ...

- ◆ an den erreichten inhaltlichen Zielen
- ◆ an den tatsächlich entstandenen Kosten
- ◆ bezüglich deren Implementierung und Umsetzung und
- ◆ letztendlich gemessen an den erkennbaren Wirkungen und am realisierten Nutzen.

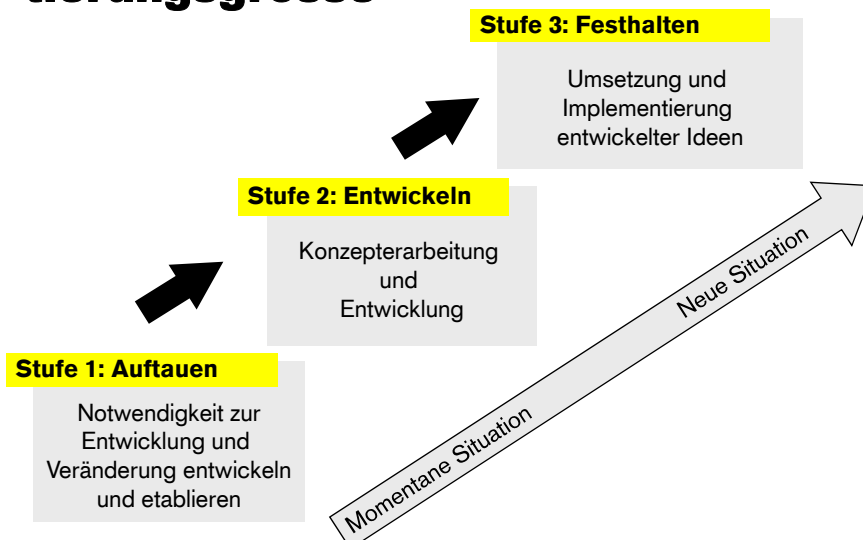
Zielsetzung meines Referates...

- ◆ Aufzeigen wichtiger Gründe für dieses «Versagen».
- ◆ Erarbeiten konkreter Handlungsempfehlungen, um die Umsetzung und die Implementierung von Projektergebnissen zu erhöhen und zu sichern.
- ◆ Fokussierung auf die Themen *Emotionalität*, *Lernen* und *Kommunikation* in Zusammenhang mit der Entwicklung und Umsetzung von Projekten.

■ n|w christoph.minnig@fhnw.ch

3

Phasenmodell als zentrale Orientierungsgrösse



■ n|w christoph.minnig@fhnw.ch

4

Inhaltliche Schwerpunkte:

Emotionalität als zu oft negierten Bestandteil von Entwicklungsprozessen

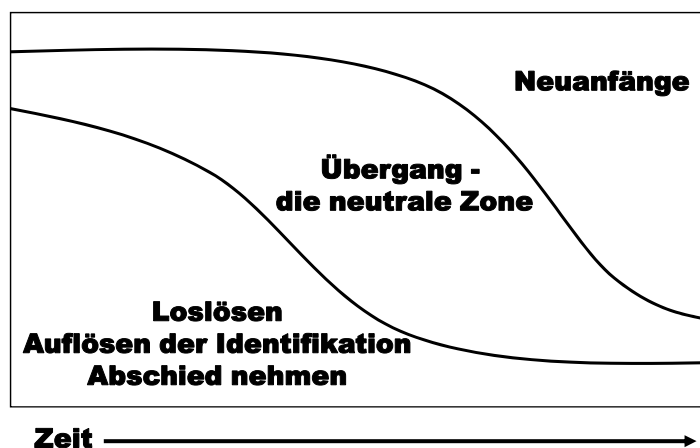
Lernen als differenzierter und kritischer Baustein von Entwicklungsprozessen

Kommunikation als verbindende und ermöglichende Grösse bei Entwicklungsprozessen

 n|w christoph.minnig@fhnw.ch

5

Übergangsphasen nach Bridges (2003)



 n|w christoph.minnig@fhnw.ch

6

Widerstand als zentraler Bestandteil erfolgreicher Veränderung

Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Massnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stossen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.

(Doppler und Lauterburg, 2000)

■ n|w christoph.minnig@fhnw.ch

7

Wichtige Widerstandsquellen...

- ◆ Inhaltliche oder informative Ebene
- ◆ Emotionale Ursachen
- ◆ Individuelle Nutzen- oder aber Risikoabwägungen
- ◆ Relationale Begründungen
- ◆ (Persönliche) Kompetenzen und Fähigkeiten als Begründungsebene
- ◆ ...

■ n|w christoph.minnig@fhnw.ch

8

Veränderungs- und Entwicklungsenergie

$$U \times V \times S > B$$

Das Zusammenspiel von **Unzufriedenheit** x **Vision** x **Erfahrungen** aus ersten **Schritte** muss grösser sein als das **Beharrungsvermögen**

Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungsfähigkeit

... die Notwendigkeit für Veränderung

Akzeptieren

Negieren

Befähigen und entwickeln von Personen und Organisationen bezüglich der abstehenden Herausforderung.

Befähigen und entwickeln von Personen und Organisationen bezüglich der abstehenden Herausforderung. Entwickeln eines differenzierten Problembewusstseins und/oder einer motivierenden Vision.

Wahrscheinlichkeit der Umsetzung wächst!

Entwickeln eines differenzierten Problembewusstseins und/oder einer motivierenden Vision.

besteht nicht

besteht

Die Fähigkeiten für die Veränderung ...

Inhaltliche Schwerpunkte:

Emotionalität als zu oft negierten Bestandteil von Entwicklungsprozessen

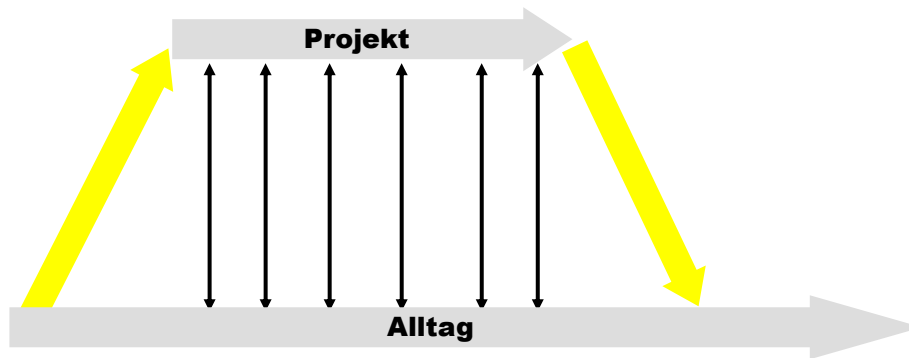
Lernen als differenzierter und kritischer Baustein von Entwicklungsprozessen

Kommunikation als verbindende und ermöglichende Grösse bei Entwicklungsprozessen

Entwicklungen als Lernprozesse verstehen und gestalten

- ◆ Die Dualität von Lernprozessen verstehen und bewusste Interaktionen schaffen
- ◆ Lernen als historisch geprägte Prozesse erkennen und bewusst aufbrechen

Dualität von Lernprozessen - eine zentrale Herausforderungen



■ n|w christoph.minnig@fhnw.ch

13

Lernen und persönliche Erfahrung - Chancen und Dilemma

- ◆ Lernen auf der Basis von Arbeitshypothesen
- ◆ Lernen auf der Basis von «*historisch*» besetzen Arbeitshypothesen
- ◆ Hypothesenarbeit als bewusster, offener und differenzierter Prozess gestalten

■ n|w christoph.minnig@fhnw.ch

14

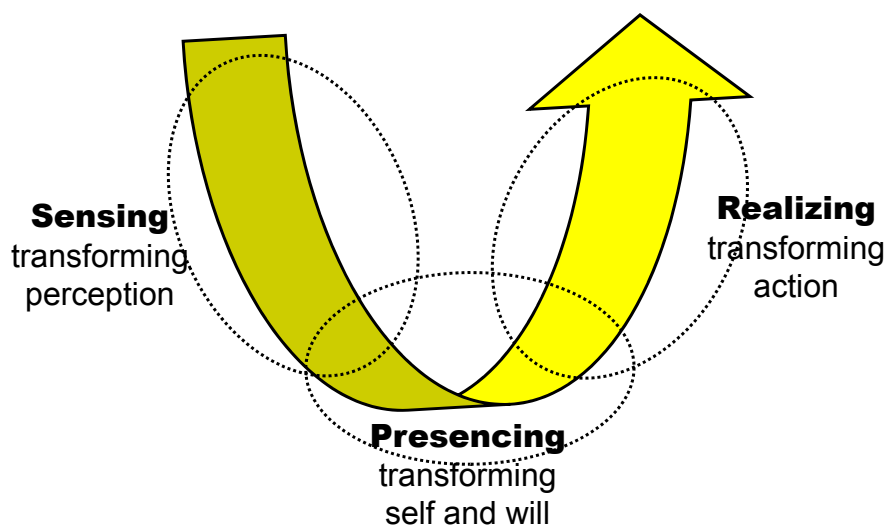
Inhaltliche Schwerpunkte:

Emotionalität als zu oft negierten Bestandteil von Entwicklungsprozessen

Lernen als differenzierter und kritischer Baustein von Entwicklungsprozessen

Kommunikation als verbindende und ermöglichende Grösse bei Entwicklungsprozessen

U-Theory von Senge (u.a., 2004)



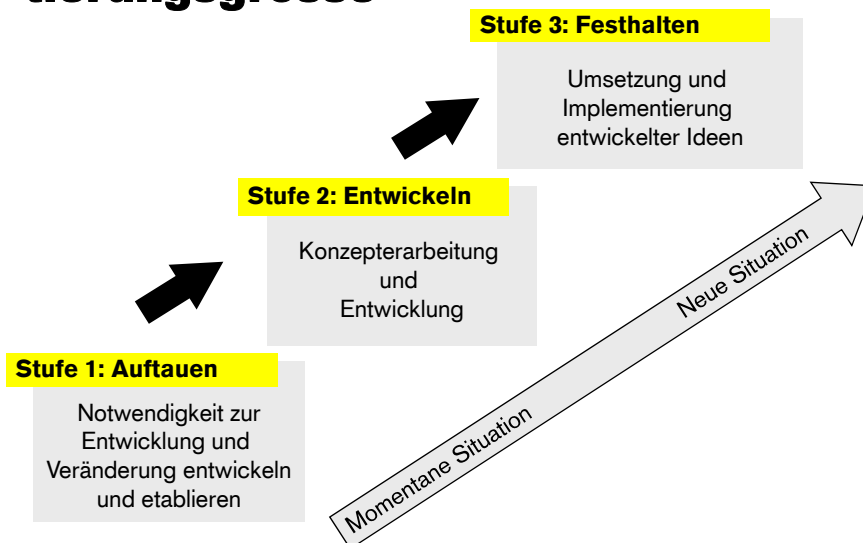
Kommunikation als verbindende und ermöglichende Grösse

- ◆ Gefragt ist nicht Information, sondern Kommunikation!
- ◆ Nicht nur Gründe, sondern auch Wirkungen ansprechen
- ◆ Nicht nur die eigene, sondern vor allem auch die Perspektive der Andern aufgreifen
- ◆ Nicht der Sprecher, sondern der Zuhörer bestimmt die Komplexität und Ausgestaltung der Kommunikation.
- ◆ Nicht nur formelle, sondern auch informelle Kommunikationsräume schaffen
- ◆ Nicht nur das Topmanagement ist gefragt, sondern alle Ebenen der Führung sind in der Kommunikationsarbeit gefordert
- ◆ Nicht nur Fakten, sondern auch Emotionen aufgreifen
- ◆ Und abschliessend: Entwicklungen brauchen in der Regel immer mehr und nicht weniger Kommunikation.

■ n|w christoph.minnig@fhnw.ch

17

Phasenmodell als zentrale Orientierungsgrösse



■ n|w christoph.minnig@fhnw.ch

18

**Vielen Danke für ihre
Aufmerksamkeit**

 **n|w** christoph.minnig@fhnw.ch