

Veränderungsprozesse verstehen
Wie verändern sich Unternehmen
und Mitarbeitende heute
Führen in wechselhaften Zeiten
07. 03. 2019

ein unvermeidlicher Teil des Leben.

ein alltägliches Ereignis.

schwierig.

von Angst begleitet und gefürchtet.

risikoreich bzw. riskant.

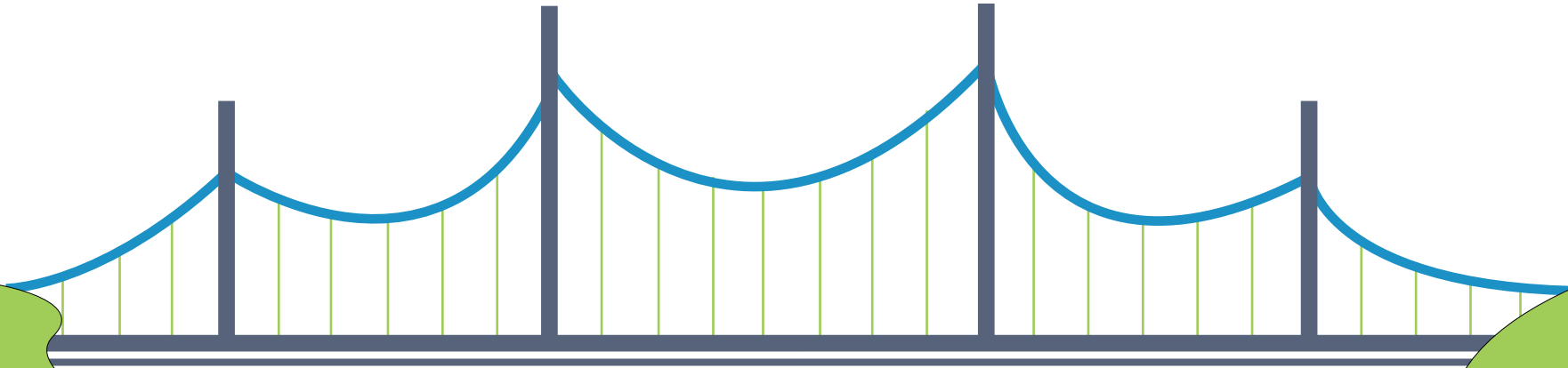
verbunden mit Verlusten.

ein Zustand zwischen Hoffnung und Verzagen.

die einzige Chance für die Zukunft, denn:

Das Leben ist Veränderung!

Strategische Planung heißt, eine Brücke in Zukunft zu bauen!



1. Wo ist der heutige Standort?

- SWOT-Analyse
- Unternehmens- oder Mitarbeiterbefragung
- Überblick verschaffen
- Menschen dort abholen, wo sie stehen
- Situationsanalyse
- Status quo

3. Wie wollen wir dahin kommen, wo wir hinwollen?

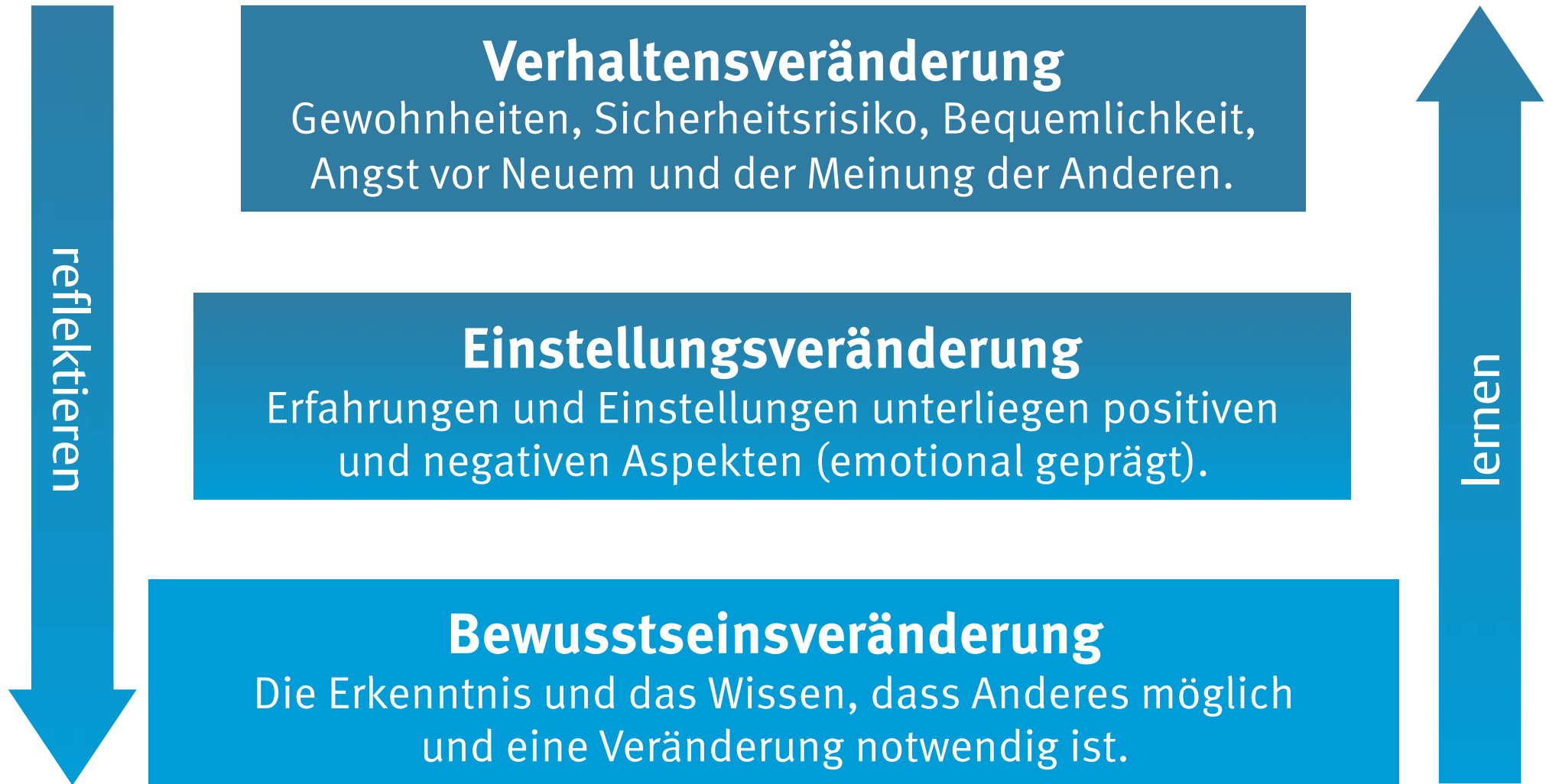
- Strategien entwickeln
- Pläne machen
- Werkzeuge einsetzen
- Beratung nutzen
- Gute Beispiele kennen
- wer - was - wann - womit - wozu - wie?

2. Wohin möchten wir?

- Visionen / Bild einer erstrebenswerten Zukunft
- Mission / Auftrag
- Ziele
- Veränderungen
- Strukturen
- Hoffnung und Wünsche

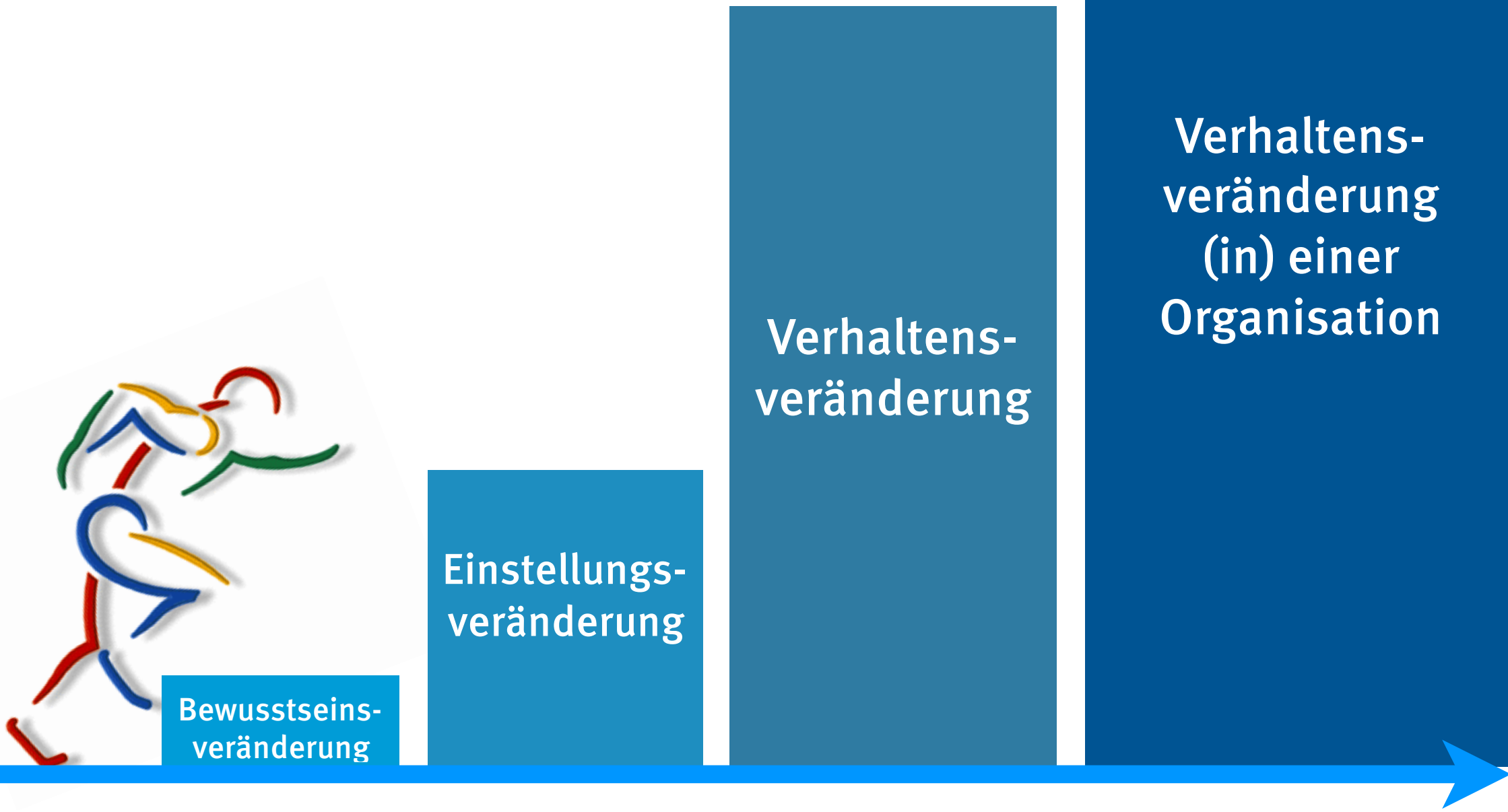
Nachhaltiger Erfolg erfordert Umdenken

Schritte zur Verhaltensänderung

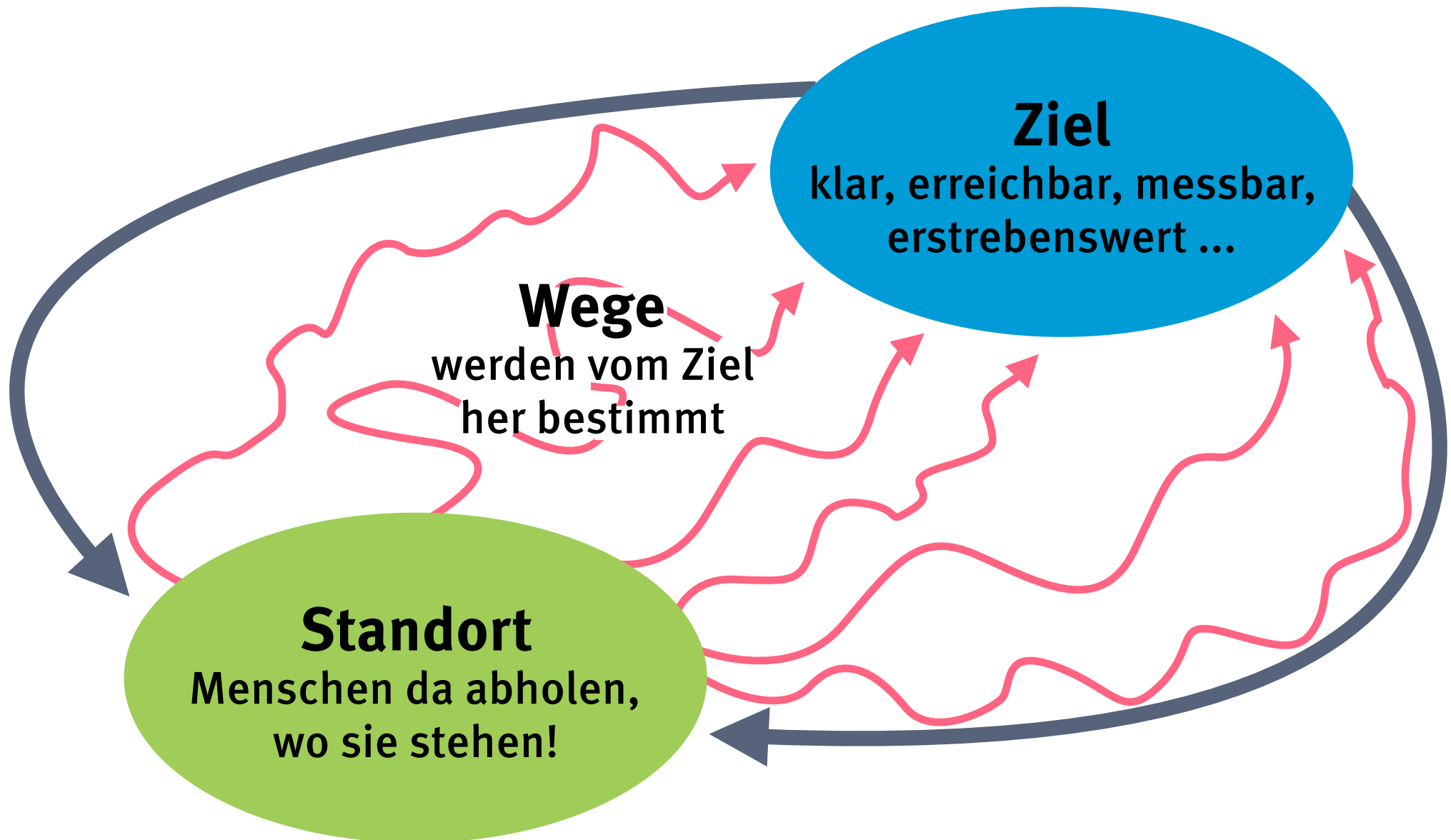


Nachhaltiger Erfolg erfordert Umdenken

Schritte zur Verhaltensänderung



Wenn der Standort bestimmt und das Ziel klar ist, sind alle Wege richtig!



Was Veränderungsprozesse verhindert

Mangel an
Lernbereitschaft

Mangelnde Visionen

Fehlen von
kurzfristigen Zielen oder
Zwischenzielen

Zu viel Selbstzufriedenheit
und Bequemlichkeit

Zu wenig oder zu
mangelhafte
Kommunikation

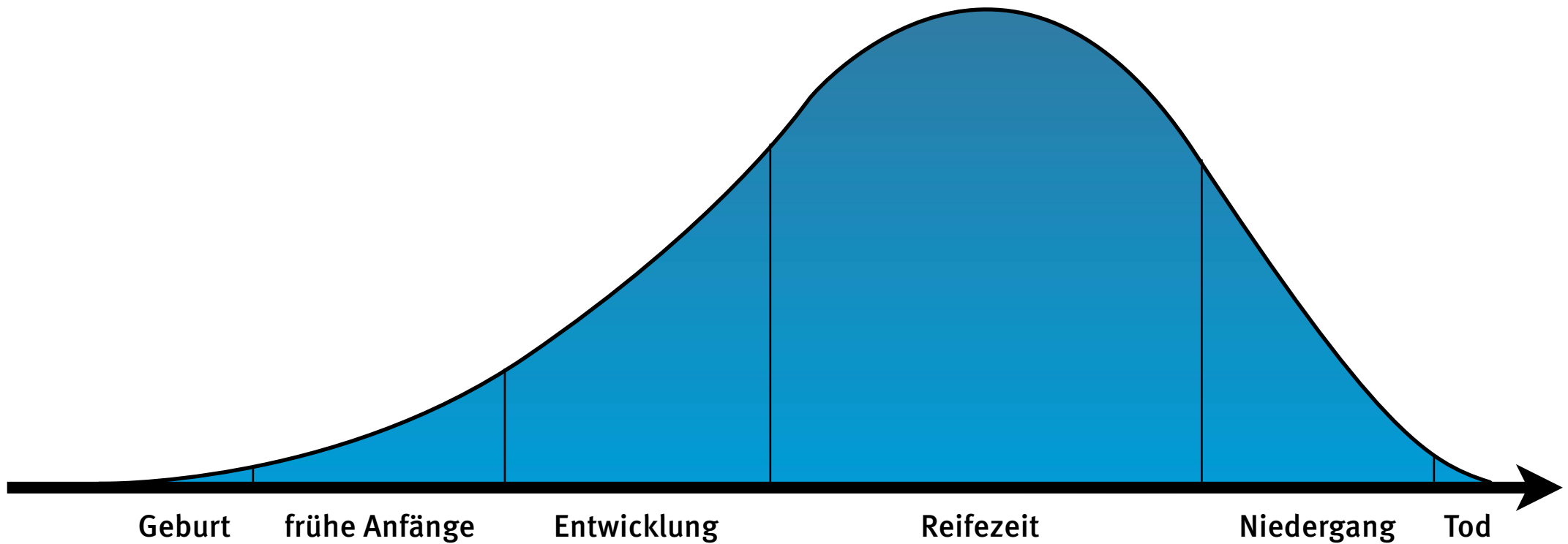
Der zu frühe Eindruck,
schon angekommen
zu sein

Einzelkämpfer und zu
schwache Teams

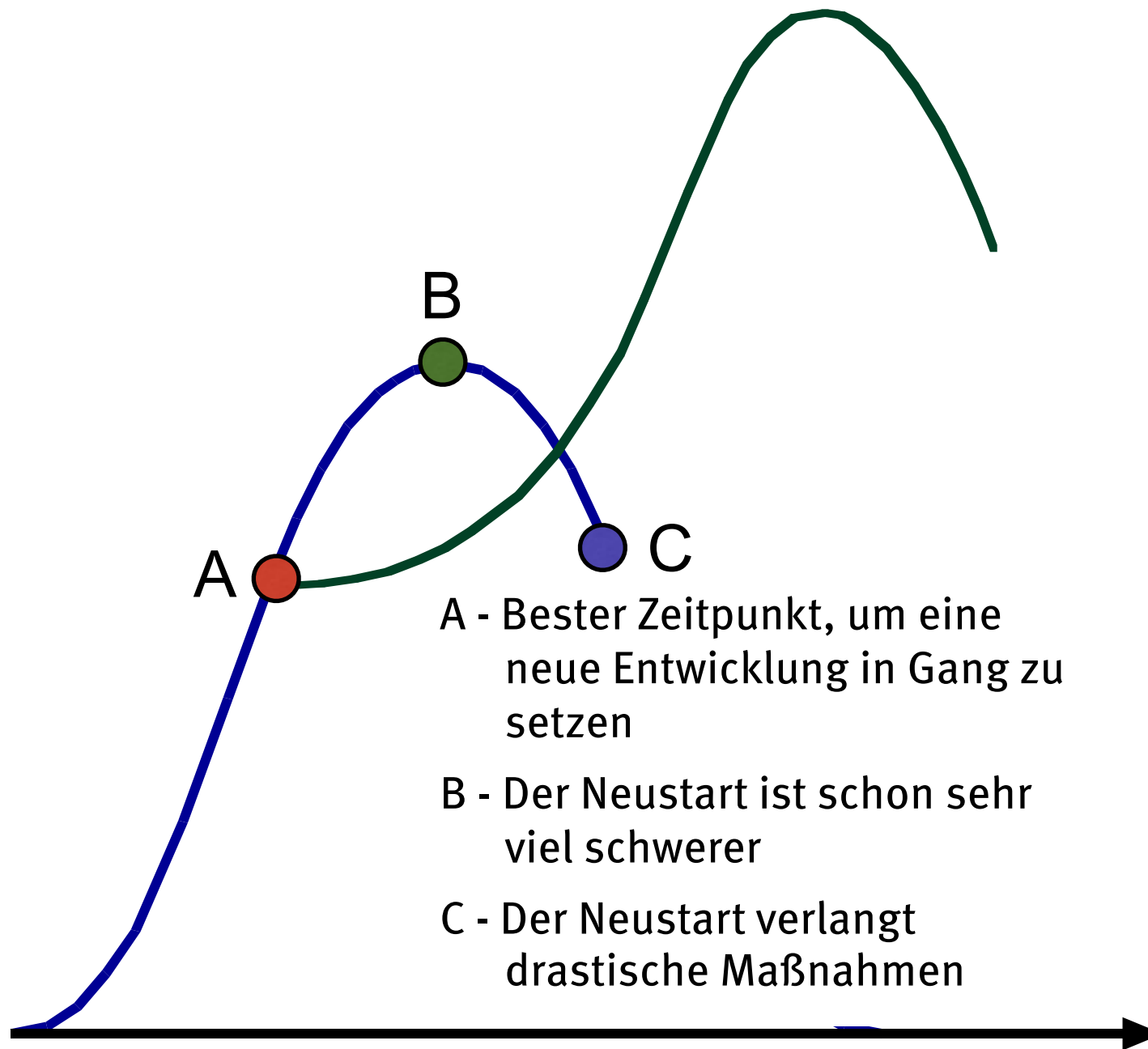
Mögliche Hindernisse
nicht zu erkennen
und zu beseitigen

Die Veränderung nicht
richtig verankert und
stabil gemacht zu haben

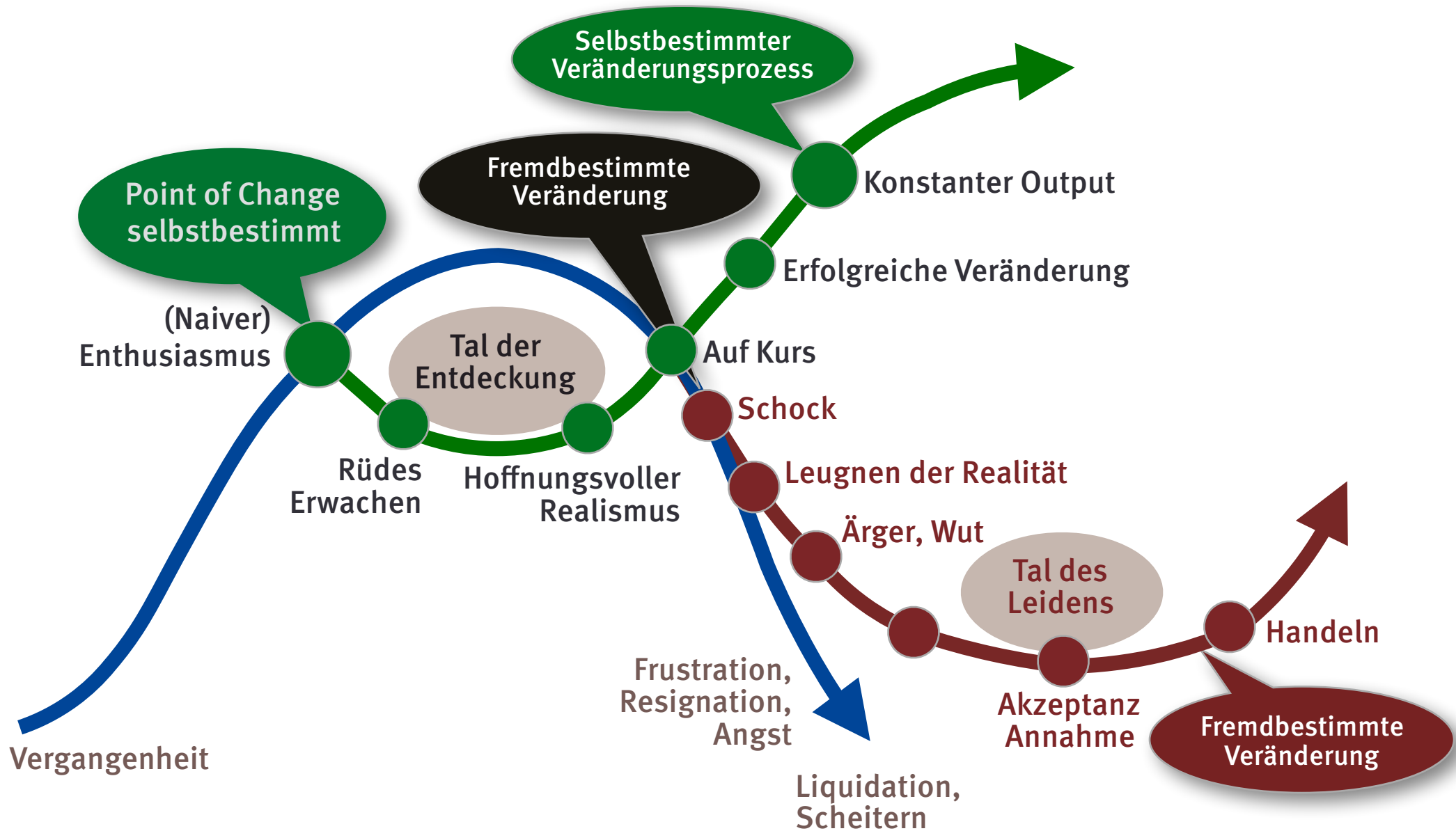
Lebenszyklus einer Organisation

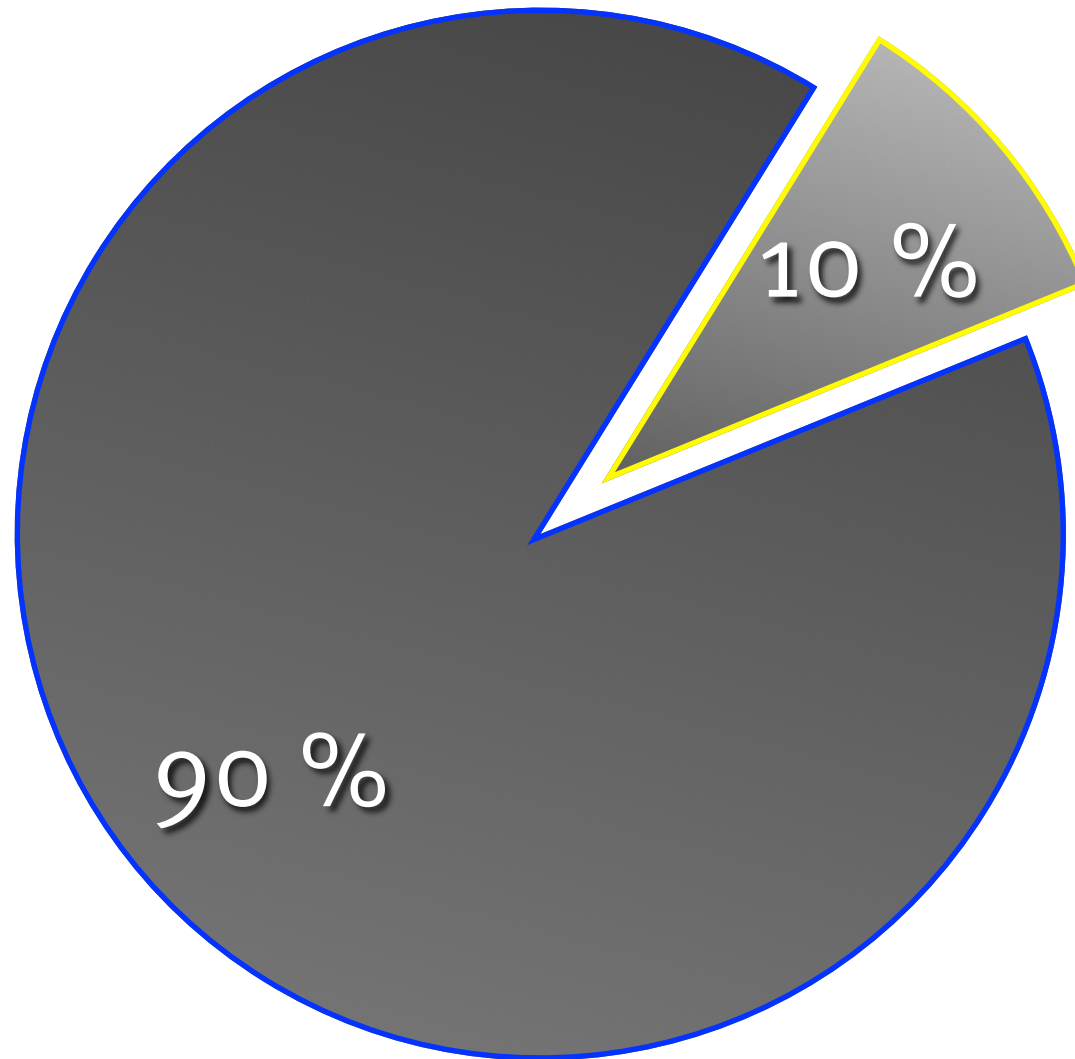


Lebenszyklus einer Organisation und Implementierung von Veränderungen

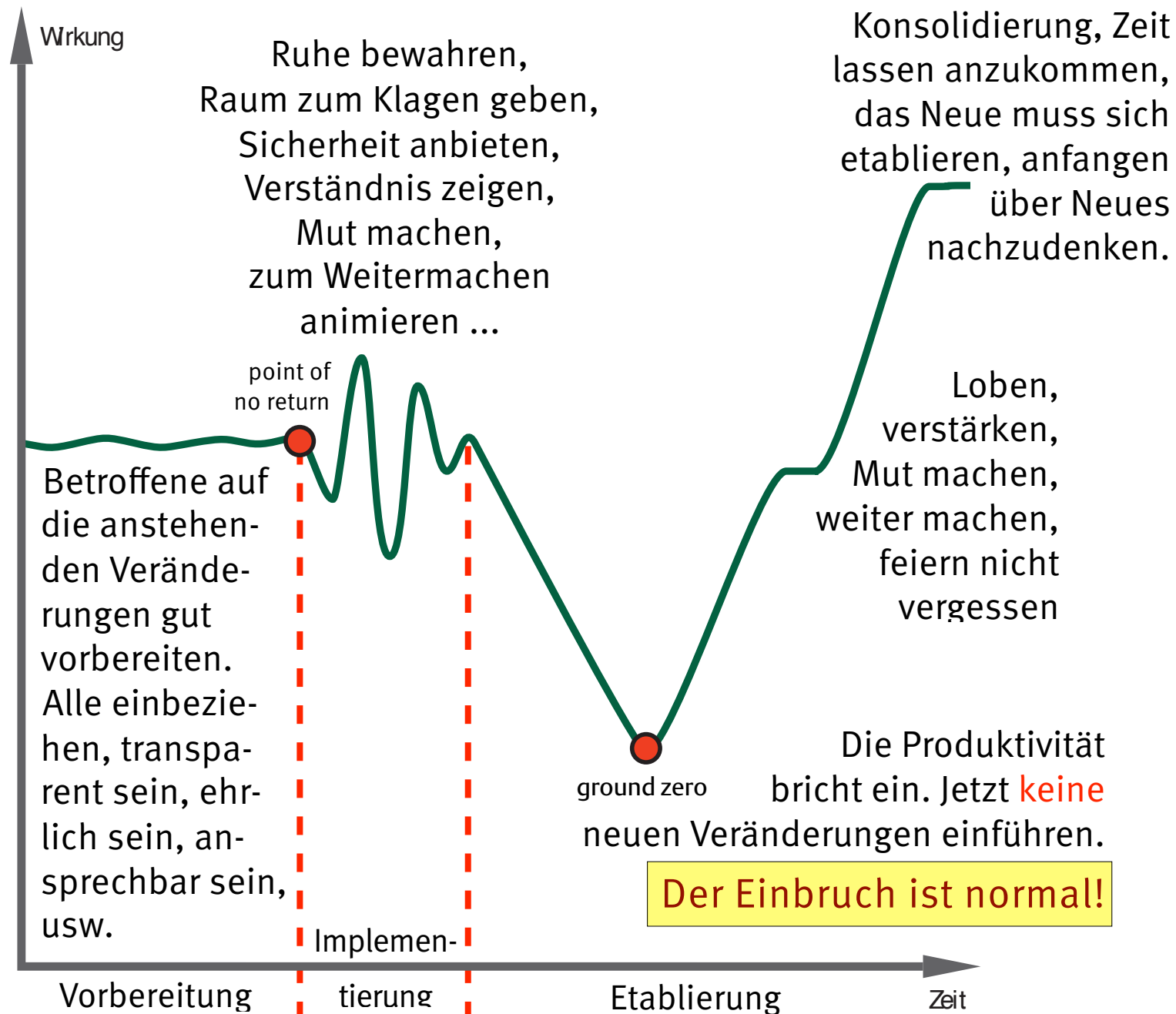


Lebenszyklus einer Organisation und Implementierung von Veränderungen

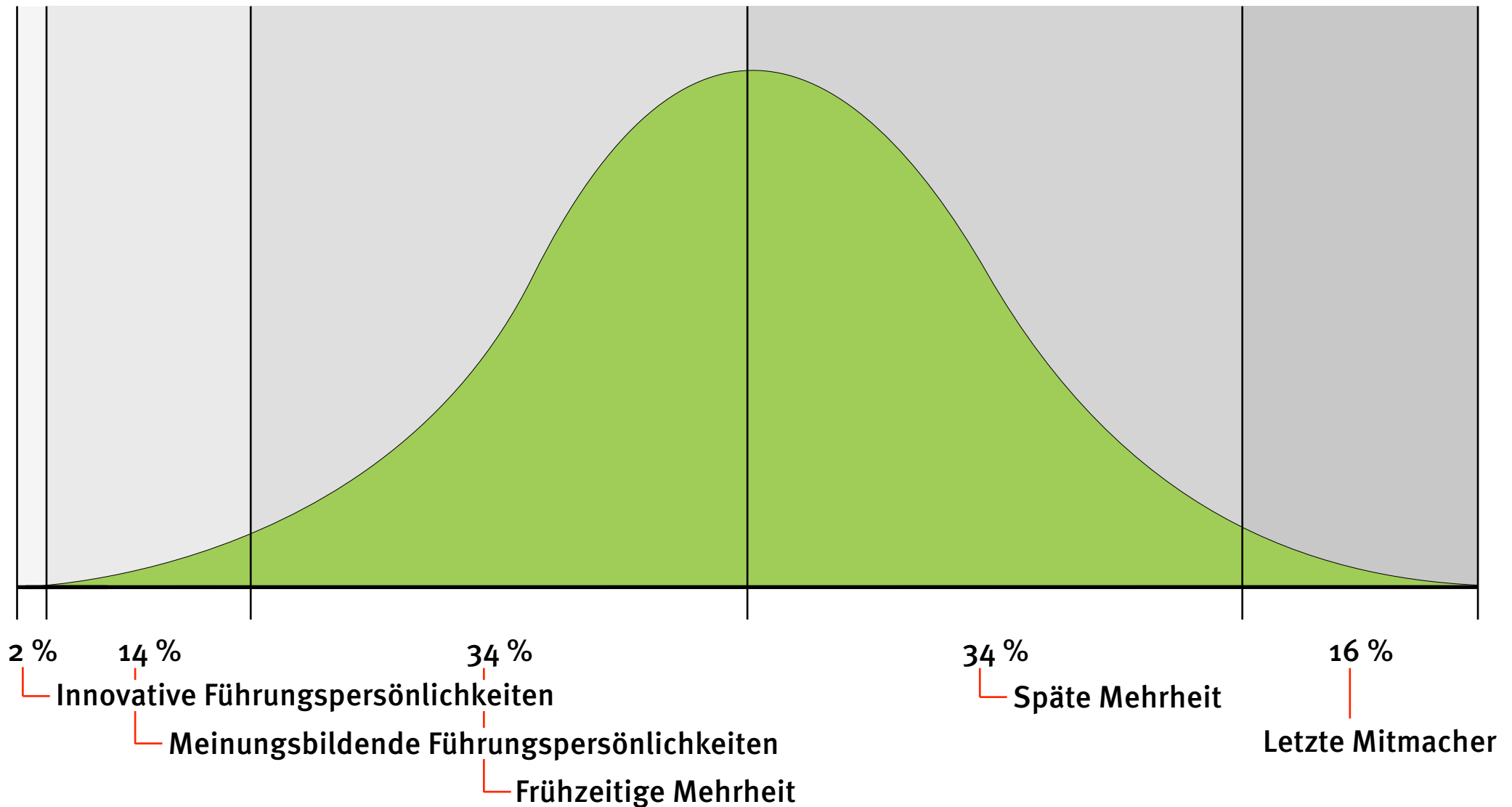




-  logisch / rational
-  sozial / emotional



... aber dadurch nicht besser oder schlechter als andere!



- Das Fundament eines jeden Veränderungsprozesses:
Werte, Werte, Werte.
- Neugier auf das, was passiert und initiiert werden muss.
- Keiner soll im Veränderungsprozess verhungern:
Leistung braucht angemessenes und richtiges Feedback.
- Die treibende Kraft von innen: Trainieren Sie Ihre Gedanken.
- Wenn Leidenschaft mit ins Spiel kommt:
Gefühle als schneller Motor und Antrieb in Veränderungsprozessen.
- Eine klare Strategie, wenn's heiß her geht: Das Entschärfen, Managen
und Mediieren von Konflikten.
- Mit echter Power an die anstehenden Aufgaben herangehen -
gut gefüllte Energietranks für Ihre positive Ausstrahlung und Wirkung.

Willst du das Land in Ordnung bringen,
musst du erst die Provinzen in Ordnung bringen.

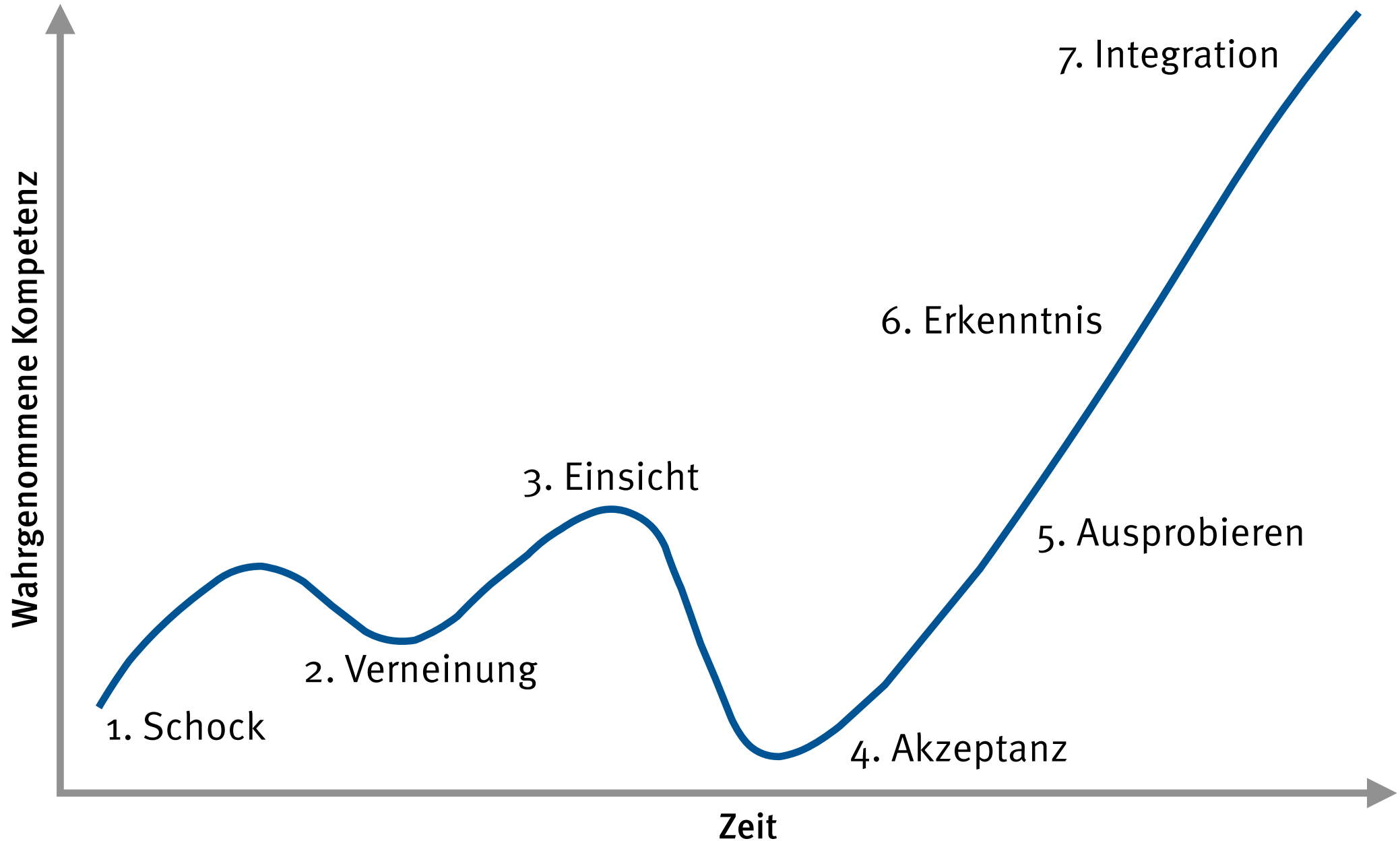
Willst du die Provinzen in Ordnung bringen,
musst du erst die Städte in Ordnung bringen.

Willst du die Städte in Ordnung bringen,
musst du erst die Familien in Ordnung bringen.

Willst du die Familien in Ordnung bringen,
musst du erst deine Familie in Ordnung bringen.

Willst du deine Familie in Ordnung bringen,
musst du erst **dich selbst** in Ordnung bringen.

Die 7 Phasen der Veränderung



Die 7 Phasen der Veränderung - Typische Reaktionen

1. Schock	• meist schon negative Vorahnung, Schockzustand, Apathie • Ablehnung der Verantwortung
2. Verneinung	• Anti-Haltung , Ablehnung gegenüber Veränderung, abwartende Haltung
3. Einsicht („Ja, aber...“-Phase)	• Auseinandersetzung mit Veränderung und eigener Einstellung hierzu • Positive Bewertung der eigenen Kompetenz im Veränderungsprozess
4. Akzeptanz	• Emotionale und rationale Akzeptanz der Veränderung • Negative Bewertung der eigenen Kompetenz im Veränderungsprozess
5. Ausprobieren	• Trial and Error-Phase • Konkrete und aktive Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen und Aufgaben
6. Erkenntnis	• Aktives Arbeiten an eigener Kompetenz • Steigerung der Selbstsicherheit
7. Integration	• Routine im Umgang mit neuen Anforderungen • Integration neuer Arbeitsweisen in den Alltag

Die 7 Phasen der Veränderung

Wie schnell die sieben Phasen durchlaufen werden und wie ausgeprägt die Höhen und Tiefen sind, hängt jedoch von jedem Einzelnen ab. Dieses Phänomen hat sicher jeder schon einmal erlebt: im Unternehmen wird eine Veränderung angekündigt. Während ein Teil der Mitarbeiter noch meckert und auf der Suche nach dem „Warum“ und insbesondere „Warum es nicht geht“ ist, sind andere Mitarbeiter schon längst dabei, sich an die Umsetzung dieser Maßnahmen zu machen. Diese Mitarbeiter haben die ersten Phasen der Change-Kurve von Kotter offensichtlich sehr viel schneller durchlaufen als ihre Kollegen. Schauen wir uns zunächst einmal jede einzelne Phase an.

1. Schock: Jede Veränderung wird als Schock wahrgenommen – mal als größer, mal als kleiner. Die Veränderung kommt trotz häufig vorhandener negativer Vorahnung dennoch in der Regel überraschend. Denn jede kommunizierte Veränderung gibt Gewissheit darüber, dass sich etwas ändert bzw. ändern muss. Die Schwere des Schocks ist davon abhängig, welche Auswirkungen eine Veränderung mit sich bringt und wie ausgeprägt die individuelle Fähigkeit ist, mit Veränderungen umzugehen. Die Ankündigung, dass ein Unternehmensstandort geschlossen wird und Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz verlieren, wird in der Regel einen größeren Schock auslösen als die Verkündung, dass einige Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz in ein anderes Büro im gleichen Gebäude verlegen werden. Aber selbst diese vermeintlich unbedeutende Veränderung des Schreibtischwechsels kann für einige Mitarbeiter eine große Einschneidung bedeuten.

Die 7 Phasen der Veränderung

2. Verneinung: In der nächsten Phase beobachten wir eine ablehnende Haltung, kombiniert mit der Verneinung des Geschehens. In dieser Phase werden Sie häufig Sätze wie „Das kann doch gar nicht sein!“, „Das glaube ich nicht!“ oder „Das können die doch nicht machen! Das mache ich nicht mit!“ hören. Alle drücken die Ablehnung gegenüber der Veränderung und das Nicht-wahrhaben-wollen aus. Diese Verneinung ist eine völlig typische Reaktion, eine weitergehende Erklärung finden Sie in meinem Blog-Artikel „Warum wir keine Veränderungen mögen“.

3. Einsicht: Nach der Ankündigung der Veränderung werden Gründe erläutert, ergänzende Informationen bekanntgegeben und Entscheider stehen in der Regel für Fragen zur Verfügung. Die Mitarbeiter können die Gründe für die Entscheidung im Idealfall nachvollziehen und erhalten Antworten auf die Frage nach dem „Warum“. Dies führt zu einer rationalen Einsicht der Veränderung – d.h. auf rationaler Ebene wird die Entscheidung zur Veränderung akzeptiert. Dieses Verständnis führt zu einer gestiegenen Wahrnehmung der eigenen Kompetenz. Auf emotionaler Ebene ist die Entscheidung jedoch noch nicht akzeptiert worden. Daher hören Sie nun typischerweise Sätze wie „Die Entscheidung kann ich ja nachvollziehen, aber funktionieren wird es nicht.“, „Ich verstehe ja, dass wir Personal abbauen müssen – aber in unserer Abteilung ist das unmöglich.“ Oder „Klar ist so ein Projekt sinnvoll, aber hat man sich auch mal überlegt, wie das bei uns gemacht werden soll?“ Daher nennen wir diese Phase auch die „Ja, aber...“-Phase.

Die 7 Phasen der Veränderung

4. Akzeptanz: Wer die Phase 4 erreicht hat, hat die Veränderung auch emotional akzeptiert. Das heißt insbesondere, dass die eigene Involvierung und die Notwendigkeit der eigenen Veränderungen verstanden und akzeptiert wurden. Es sind jetzt nicht mehr nur „die anderen“ involviert und betroffen. In dieser Phase ist das Bewusstsein vorhanden, dass man sich selbst verändern muss bzw. etwas im eigenen Umfeld geändert wird. Veränderungen bedeuten jedoch veränderte Verhaltensweisen, und dazu müssen die eigenen, einstudierten Prozesse geändert werden bzw. andere Kompetenzen erworben werden. Daher sinkt in dieser Phase die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz. Für manche Beteiligte ist diese Phase mit der ausgeprägten Angst verbunden, den veränderten Anforderungen nicht gerecht werden zu können.

5. Ausprobieren: In der fünften Phase setzen sich die Betroffenen aktiv mit den geänderten Anforderungen und Aufgaben auseinander. Die Einstellung gegenüber den Veränderungen ist positiv, wodurch ein Ausprobieren möglich ist. In dieser Phase des Ausprobierens erfährt man Rückschläge, aber auch erste Erfolge. Hierdurch steigt die wahrgenommene Kompetenz des einzelnen und er wird mutiger, weitere Schritte zu gehen und auszuprobieren.

6. Erkenntnis: Die Phase des Ausprobierens führt zu ersten Erkenntnissen über die Auswirkungen der Veränderung und über die eigenen Kompetenzen. Die positive Grundeinstellung ermöglicht es jedem einzelnen, an seinen Kompetenzen zu arbeiten und dadurch mehr Selbstsicherheit im Umgang mit den neu erworbenen Kompetenzen zu erlangen.

Die 7 Phasen der Veränderung

7. Integration: Diese Selbstsicherheit und die positiven Erfolge führen dazu, dass die Veränderung vollständig akzeptiert und in den Alltag integriert wurde. Die veränderte Situation ist jetzt zur Normalität geworden und es kehrt wieder Routine ein. An dieser Stelle lässt sich ein Fazit zu „Lessons learnt“ ziehen, um die nächsten Veränderungen noch besser managen zu können.

Das Erreichen der 7. Phase kann je nach Veränderungsprojekt mehrere Jahre dauern. Für die Veränderung der Unternehmenskultur können beispielsweise 3-5 Jahre veranschlagt werden. Ein Restrukturierungsprojekt kann hingegen schon nach 1-2 Jahren abgeschlossen sein. Erklärungen, warum Veränderungen so viel Kraft kosten, finden Sie außerdem hier.

Da jeder Betroffene die Phasen unterschiedlich schnell durchläuft, werden nicht alle Mitarbeiter gleichzeitig in Phase 7 ankommen. Die Aufgabe der Führungskraft und des Projektteams ist es daher, solche Maßnahmen zu entwickeln und zu implementieren, die die Entwicklung und Bewegung der Mitarbeiter in die nächste Phase unterstützen.

Nicht alle Mitarbeiter werden die 7. Phase erreichen. Bei manchen Mitarbeitern werden die getroffenen Maßnahmen keinen oder nur einen geringen Effekt zeigen. Diese Mitarbeiter werden häufig als „veränderungsresistent“ bezeichnet. Hier muss sich jedes Unternehmen die Frage stellen, wie mit solchen Mitarbeitern umgegangen wird. Wieviel Aufwand will man investieren, um auch Mitarbeiter im Wandel zu begleiten, die sich mit den Veränderungen schwerer tun als andere?

Die 7 Phasen der Veränderung

Keine Lösung ist jedenfalls, nichts zu tun und das Verharren in einer früheren Phase zu akzeptieren. Denn wenn wir Veränderungen umsetzen möchten, so ist die Entscheidung dafür gefallen und diese Veränderungen werden nur greifen, wenn sie von allen Mitarbeitern gelebt werden. Verbleiben Mitarbeiter in frühen Phasen des Wandels, so werden sie wieder in alte Verhaltensweisen zurückfallen und dadurch die Veränderung torpedieren. Ebenso muss in jeder Phase sichergestellt werden, dass Mitarbeiter nicht in eine frühere Phase zurückfallen. Die Gefahr dafür ist besonders in den Phasen 4 und 5 sehr groß, wenn der eigene Anteil an der Veränderung verstanden wird und erste Erfahrungen mit den Veränderungen gemacht werden. Sind diese Erfahrungen überwiegend negativ, so besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter aufgeben und in eine ablehnende Haltung (Phase 2) zurückkehren.

Je nach Veränderungsprojekt ist es daher wichtig, nicht zu früh die Maßnahmen einer frühen Phase zu beenden, sondern sie begleitend zu den neuen Maßnahmen späterer Phasen weiter zu erhalten. Mit den richtigen Maßnahmen und Ausdauer können so auch schwierige Veränderungsprojekte umgesetzt werden.

Erfahren Sie außerdem hier, warum Change Projekte scheitern und wie Sie es besser machen können.

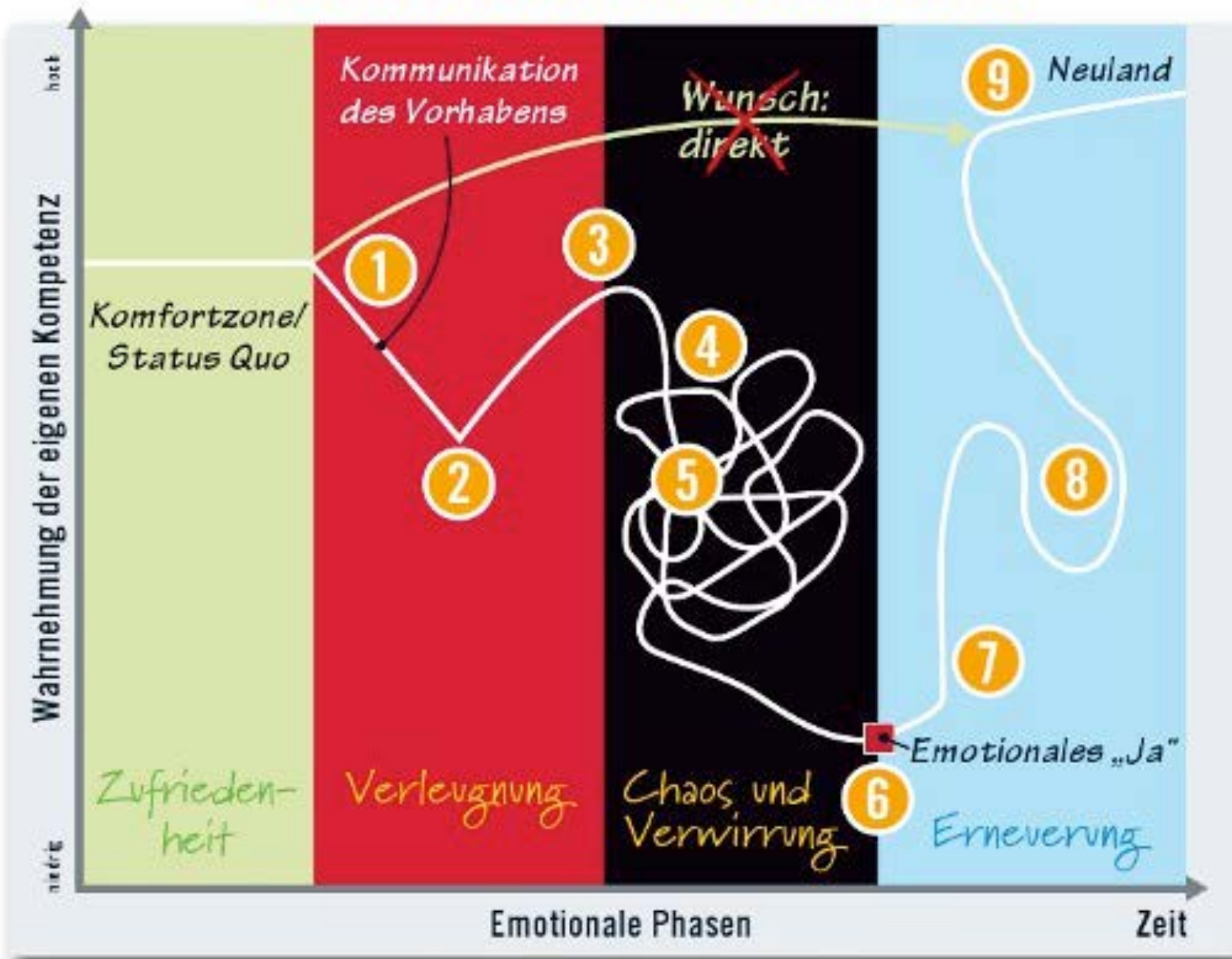
Veränderungsprozesse _ Emotionale Phasen + Situationen

Das 4-Zimmer-Modell oder die vier Phasen von Veränderungsprozessen

Das Modell aus dem Changemanagement „Vier Zimmern der Veränderung“ kann auch zu einem Instrument der Gefährdungsbeurteilung werden, da hier die Belastungen der Beschäftigten bei Veränderungsprozessen erkannt und berücksichtigt werden können.

Die emotionale Berg- und Talfahrt der Beschäftigten (Abb. 1) lässt sich in vier Prozessphasen einteilen. Um zu einem erfolgreichen Abschluss zu kommen, müssen diese vier emotionalen Prozessphasen durchlaufen werden (Abb. 2).

Veränderungsprozesse _ Emotionale Phasen + Situationen



Veränderungsprozesse _ Emotionale Phasen + Situationen

① Vermutungen + Gerüchteküche	④ Frustration + Resignation	⑦ Bereitschaft für neue Lösungen
② Schock + Überraschung	⑤ Rationale Einsicht	⑧ Ausprobieren + Rückschläge
③ Widerstand + Verneinung	⑥ Tal der Tränen + emotionale Einsicht	⑨ Integration + neue Routine, neues Selbstvertrauen

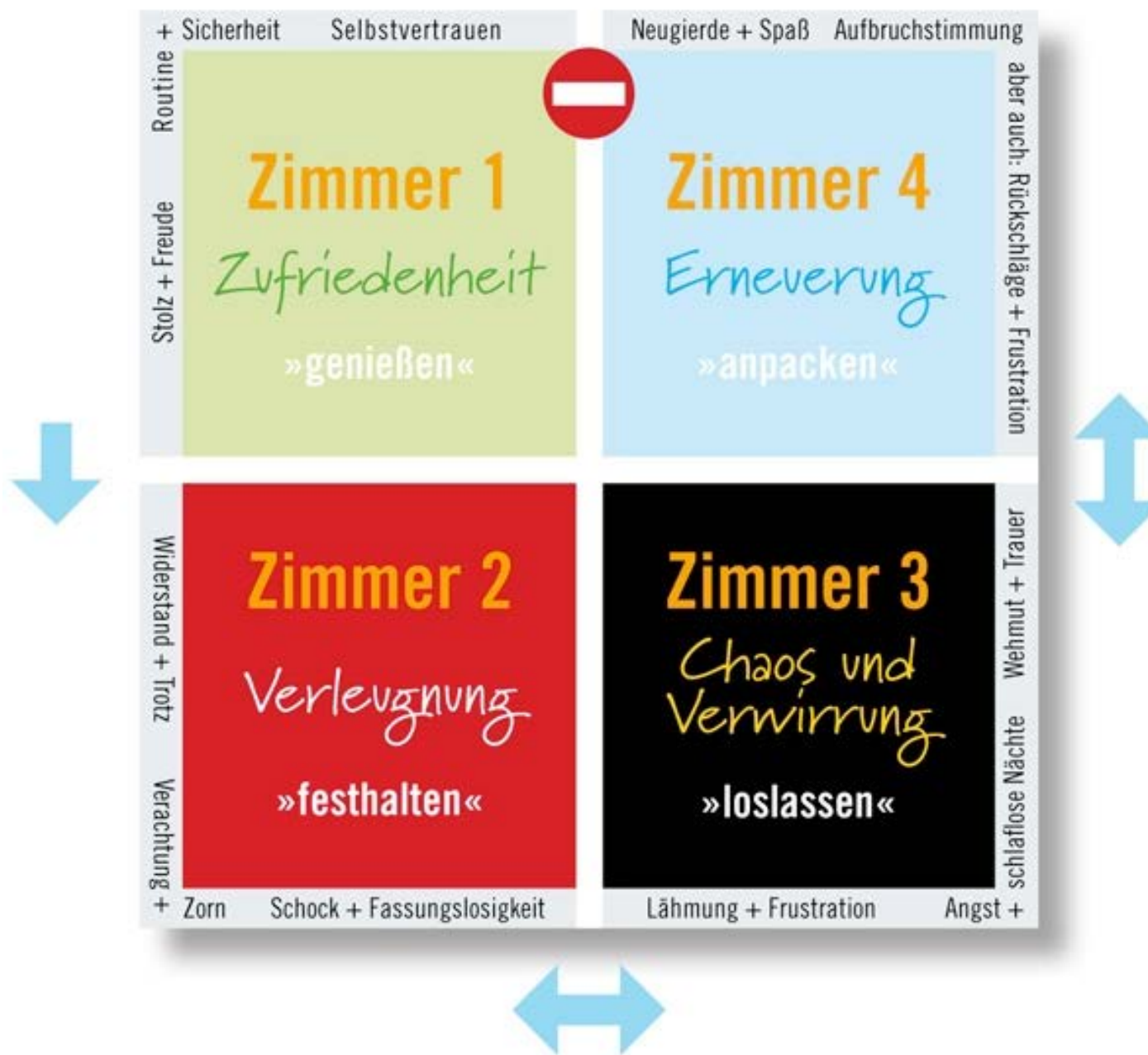
Veränderungsprozesse _ Emotionale Phasen + Situationen

Dabei kann zwar die Dauer der einzelnen Phasen variieren, stets müssen aber alle Phasen durchschritten werden - es gibt keine Abkürzungen, wie sie vom Management gerne propagiert werden. Jede der vier Phasen hat für die Betroffenen charakteristische Situationen. Die entscheidende Aufgabe im Change Management besteht darin, zu erkennen, in welcher Phase sich die Betroffenen sich im Prozess befinden, um daraus die geeigneten Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung, um die psychischen Belastungen der Betroffenen möglichst gering zu halten.

Die Beschreibung des Modells geht zunächst von einer für die Beschäftigten positiven Ausgangslage aus. Zudem sind darin ausreichende Ressourcen für den Prozess vorgesehen. In der Praxis liegen hier aber häufig eher negative Erfahrungen aus vorausgegangenen Veränderungsprozessen vor. Die vorhandenen Ressourcen sind zudem häufig bereits für die alltägliche Arbeit gebunden. In diesen Fällen ist der Einstieg in das Modell so nicht möglich oder er ist zumindest erschwert.

Zweck des Modells ist nicht, die Beschäftigten nur im richtigen Moment zu motivieren um sie schließlich „über den Tisch zu ziehen“. Es ist vielmehr ein Analyse- und Erklärungsinstrument, mit dessen Hilfe die Beschäftigten mit ihren Befindlichkeiten und Interessen berücksichtigt werden. Erst dadurch kann ein Veränderungsprozess sinnvoll und nachhaltig werden.

Vier Zimmer oder Phasen der Veränderung



Vier Zimmer oder Phasen der Veränderung

Zimmer 1

Zufriedenheit: Die Beteiligten möchten das Erreichte, das Komfortable erhalten und machen das Beste aus der ihnen bekannten Situation, ohne sich selber unter Druck zu setzen. Dieser Status wird ungern verlassen, es sei denn, eine ungewohnte Erfahrung oder sich ändernde Umstände bzw. Rahmenbedingungen lassen einem keine andere Wahl.

Zimmer 2

Verleugnung: Die Betroffenen möchten sich nicht eingestehen, was da Unangenehmes und Unvorhergesehenes vor sich geht. Sie vermeiden gänzlich die Auseinandersetzung. Sie befinden sich in einem Zustand der Verleugnung und Verneinung, um dort so zu tun, als sei alles in Ordnung, als hätte man alles im Griff. Ganz im Innern empfinden sie jedoch Unbehagen und Unsicherheit. Nach außen werden dann oft Trotz und Widerstand sichtbar.

Vier Zimmer oder Phasen der Veränderung

Zimmer 3

Verwirrung und Chaos: Irgendwann sind die Betroffenen so weit, sich selber einzugestehen, dass sie frustriert sind und nicht mehr wissen, was sie tun sollen. Dann sind sie in der Phase der Verwirrung und des Chaos angekommen. Hier herrschen große Sorge und Angst, denn es wird den Einzelnen klar, dass es kein Zurück mehr in die Anfangssituation gibt. Nichts ist mehr sicher, denn die geltenden (alten) Regeln sind außer Kraft gesetzt und das Neue noch nicht in Sicht.

Hilflosigkeit und Ohnmacht machen sich breit. In dieser Phase werden Menschen nur dann vorwärts gehen, wenn sie einerseits sicher sind, dass das Vergangene wirklich nicht weiter hilft und wenn es zumindest eine Ahnung des Neuen gibt - so etwas wie ein Bild der gewünschten Zukunft. Je stärker diese Vision ist, desto leichter ist es, die unvermeidliche Konfusion und das belastende Chaos auszuhalten. Erst am Tiefpunkt angekommen sind die Menschen bereit, sich langsam auf das Neue einzulassen. Dies ist der emotionale Wendepunkt. Nur wenn die Betroffenen den anstehenden Neuerungen zustimmen, d.h. den Veränderungsprozess und die Ziele akzeptieren, ist der Weg frei für die Phase 4 „Erneuerung“. Stellen die Beschäftigten in dieser Phase jedoch fest, dass die Ziele für Sie negative Auswirkungen haben, obwohl ihnen positive Ziele in Aussicht gestellt wurden verbleiben sie in dieser Phase und leiden entsprechend darunter.

Vier Zimmer oder Phasen der Veränderung

Zimmer 4

Erneuerung: Allmählich lichten sich dann die Wolken und die Betroffenen gelangen zur Phase der Erneuerung. Hier wird das Neue in die Tat umgesetzt und ausprobiert. Es werden neue Erfahrungen gemacht und es wird aus Rückschlägen gelernt. Es kehrt langsam aber sicher das Gefühl der (Selbst)Sicherheit, der Orientierung und der Handlungsfähigkeit wieder zurück. Das Stressniveau wird kontinuierlich reduziert. Durch die Umsetzungserfolge werden die noch vor kurzem als bedrohlich empfundenen Situationen eher neutral oder als Herausforderung bewertet. Der Veränderungsprozess ist abgeschlossen und wird von den Beschäftigten mitgetragen. Dadurch ist er nachhaltig. Das 4-Zimmer-Modell erleichtert die Berücksichtigung der verschiedenen emotionalen Phasen. Dadurch ist es möglich, die Betroffenen gezielt im Veränderungsprozess einzubeziehen und zu unterstützen und somit belastende Faktoren zu reduzieren. Als Ergebnis wird das (schlechte) Stressniveau sinken, die Akzeptanz der Betroffenen für das Veränderungsvorhaben steigen und damit auch die Erfolgsaussichten für die Umsetzung des geplanten Vorhabens. Umgekehrt kann der Betriebsrat von Seiten des Managements klare Fakten verlangen und zu den jeweiligen Phasen und Zielen Vorgaben benennen und durchsetzen, die er als sinnvoll erachtet.

Vier Zimmer oder Phasen der Veränderung

Fazit

Der umfassende Begriff der Gesundheit und der menschengerechten Gestaltung der Arbeit eröffnet dem Betriebsrat mit seinen Mitbestimmungsmöglichkeiten in Verbindung mit dem Arbeitsschutzgesetz neue Handlungsfelder im Bereich der Organisationsentwicklung, die ihm bisher so nicht zugänglich und beeinflussbar waren. Mit der Gefährdungsbeurteilung und den damit verbundenen Maßnahmen kann der Betriebsrat weit in das Direktionsrecht des Arbeitgebers eingreifen und damit Veränderungsprozesse zu Gunsten der Beschäftigten mit gestalten.

Vier Phasen der Veränderung



Veränderungsprozesse bedeuten eine hohe Belastung für die Mitarbeiter eines Unternehmens. Die Beschäftigten erleben emotionale Hochs und Tiefs.

Insgesamt lässt sich ein Veränderungsprozess in vier Phasen einteilen. Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess müssen alle 4 Phasen durchlaufen werden.

Es gibt dabei keine Abkürzung. Lediglich die Dauer der einzelnen Phasen variiert je nach Mitarbeiter und Situation.

Vier Phasen der Veränderung › Zufriedenheit

Phase 1: Zufriedenheit

„genießen“

Stolz, Freude,
Routine, Sicherheit, Selbstvertrauen

Alle Beteiligten möchten das Erreichte und den Status Quo erhalten. Es ist eine insgesamt eher komfortable und bekannte Situation. Die meisten Menschen werden diesen Status nur dann verlassen, wenn es keine andere Wahl gibt oder entsprechende Erfahrungen und Rahmenbedingungen erfordern es unbedingt.

Vier Phasen der Veränderung › Verleugnung

Phase 2: **Zufriedenheit**

„festhalten“

Widerstand, Trotz, Zorn
Verachtung, Schock
Fassungslosigkeit

Die Betroffenen möchten noch alles Unangenehme und Unbekannte vermeiden. Sie gestehen sich die anstehende Veränderung noch nicht ein, vermeiden auch die innere Auseinandersetzung damit.

Alle Verhaltensweisen dienen der Demonstration „alles im Griff“ zu haben, als sei alles in Ordnung.

Innerlich besteht oft Unsicherheit und Unbehagen. Äußerlich werden Trotz und Widerstand sichtbar.

Vier Phasen der Veränderung › Chaos und Verwirrung

Phase 3:
**Chaos und
Verwirrung**
„festhalten“

Wehmut, Trauer
Lähmung, Frust, Angst

Die Beteiligten erkennen irgendwann, dass sie und die Veränderung nicht mehr herum kommen. Sie sind frustriert und wissen nicht, wie es weitergeht. Sie haben die Phase „Chaos und Verwirrung“ erreicht. Hier sind Chaos und Angst die vorherrschenden Gefühle, denn es ist klar, dass es kein Zurück mehr gibt. Die alten Regeln gelten nicht mehr, neue sind noch nicht etabliert.

In dieser Phase gehen Menschen nur dann konstruktiv nach vorne, wenn sie zumindest eine Vorstellung eines positiven Zukunftsbildes haben. Je stärker die Vision desto leichter ist es, einer Neuerung innerlich zuzustimmen.

Gelingt dies, kann die vierte Phase „Erneuerung“ beginnen. Erwarten die Betroffenen negative Auswirkungen, verbleiben sie hier und leiden darunter.

Vier Phasen der Veränderung › Erneuerung

Phase 4: Erneuerung

„anpacken“

Neugierde, Spaß
Aufbruch, Rückschläge
Frustration

Das Neue wird ausprobiert und erste Neuerungen konkret umgesetzt. Neue Erfahrungen und erste Ergebnisse sorgen für Orientierung und Handlungskompetenz. Der innere Stress wird weniger. Vormalig bedrohliche Situationen gelten nun als eher normale Herausforderung - der Veränderungsprozess ist abgeschlossen.

Angemessene Erwartungen und Maßnahmen

Phase der Zufriedenheit „Genießen“

Was ist erreichbar?	Was ist nicht erreichbar?	Was kann getan werden?
- Dass die Mitarbeiter grundsätzlich über die Thematik Change beginnen nachzudenken.	- Eine umfängliche Akzeptanz für ein anstehendes Change-Projekt.	- Zukunftsbild / Vision entwickeln - Andere Organisationen betrachten - Was passiert, wenn nichts passiert? - Best practices ermitteln - Umgebung verändern - Existierende Teams / Strukturen aufbrechen - Abweichler ermutigen - Andere Organisationen betrachten

Angemessene Erwartungen und Maßnahmen

Phase der Verleugnung - „Festhalten“

Was ist erreichbar?	Was ist nicht erreichbar?	Was kann getan werden?
- Akzeptanz, dass es einen Change gibt.	- Dass Mitarbeiter den Change gut finden und sie die Veränderung klar vor sich sehen.	- Status quo aufweichen - Angestrebtes Ziel aufzeigen - Big picture zeigen - Raum schaffen zum Sprechen - Empathie zeigen - Erfolge feiern - Positives verstärken - Eindeutige Konfrontation mit der Veränderungsnotwendigkeit vornehmen (Was wurde entschieden, warum, wo geht es hin) - Möglichst umfassend informieren - Keine Allianzen gegenüber der darüberliegende Hierarchie erlauben.

Angemessene Erwartungen und Maßnahmen

Phase mit Chaos und Verwirrung - „Loslassen“

Was ist erreichbar?	Was ist nicht erreichbar?	Was kann getan werden?
- Verständnis für das, was geschehen muss - Akzeptanz von Rollen und Verantwortung	- Begeisterung	- Vision / Mission zeigen - Den Beitrag der Einzelnen nennen - Was von dem Alten ist gut und wir behalten es? Was verabschieden wir? Was machen wir anders? - Positive und negative Emotion zulassen - Erreichtes zeigen - Schnelles Feedback und gute Ergebnisse - Fehler erlauben - Kultur des „Ausprobierens“ - System und Prozesse, die den Change fördern - Neues Verhalten belohnen

Angemessene Erwartungen und Maßnahmen

Phase der Erneuerung - „Anpacken“

Was ist erreichbar?	Was ist nicht erreichbar?	Was kann getan werden?
- Verständnis: der Change hört nicht auf - Eine „Willkommenseinstellung“	- Dass jeder den Change liebt	- Konstant „die Latte höher hängen“ - weitere Ziele zeigen - Erfolge feiern - Vernetzt denken - Lernmöglichkeiten schaffen - Fehler erlauben, nicht bestrafen - Job rotation

Danke sagt Ihr ...

noss +
mccloy



Michael Noss
m.noss@noss-mccloy.de
0172-3140012

Veränderungsprozesse verstehen
Wie verändern sich Unternehmen
und Mitarbeitende heute
Führen in wechselhaften Zeiten
07. 03. 2019