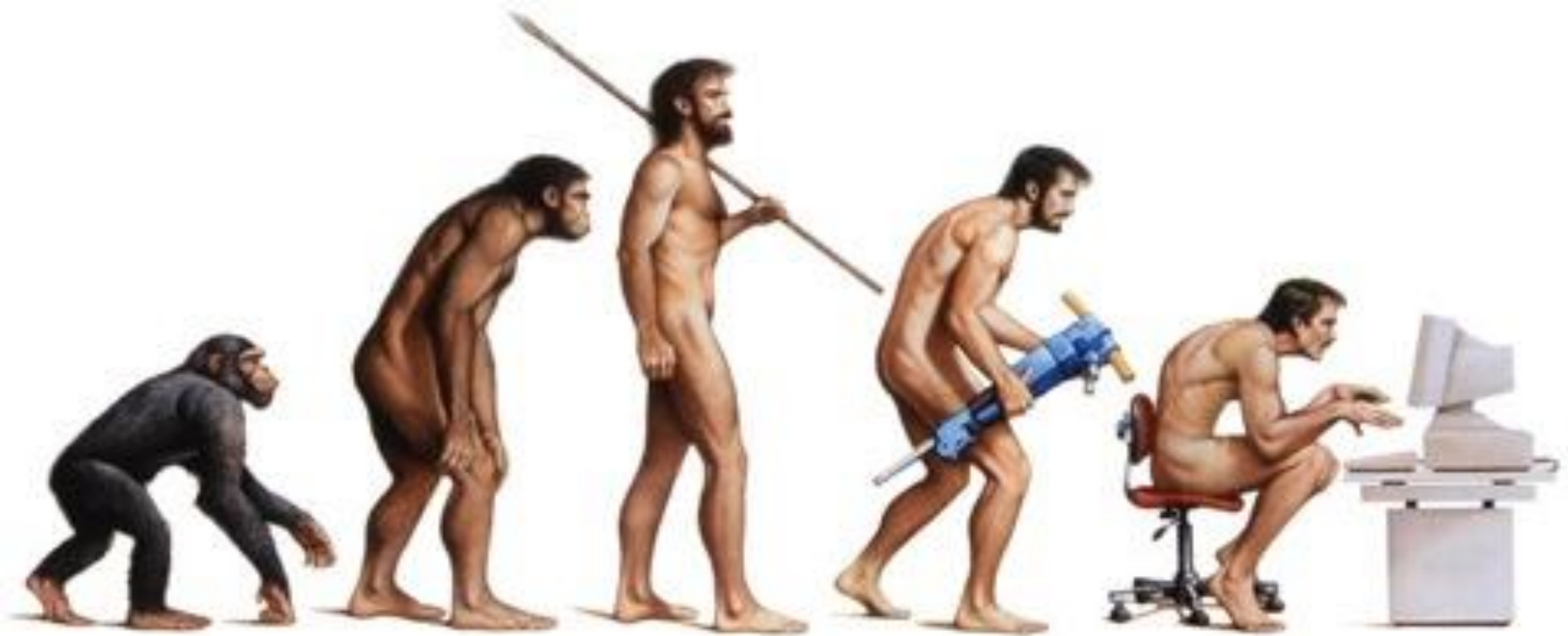
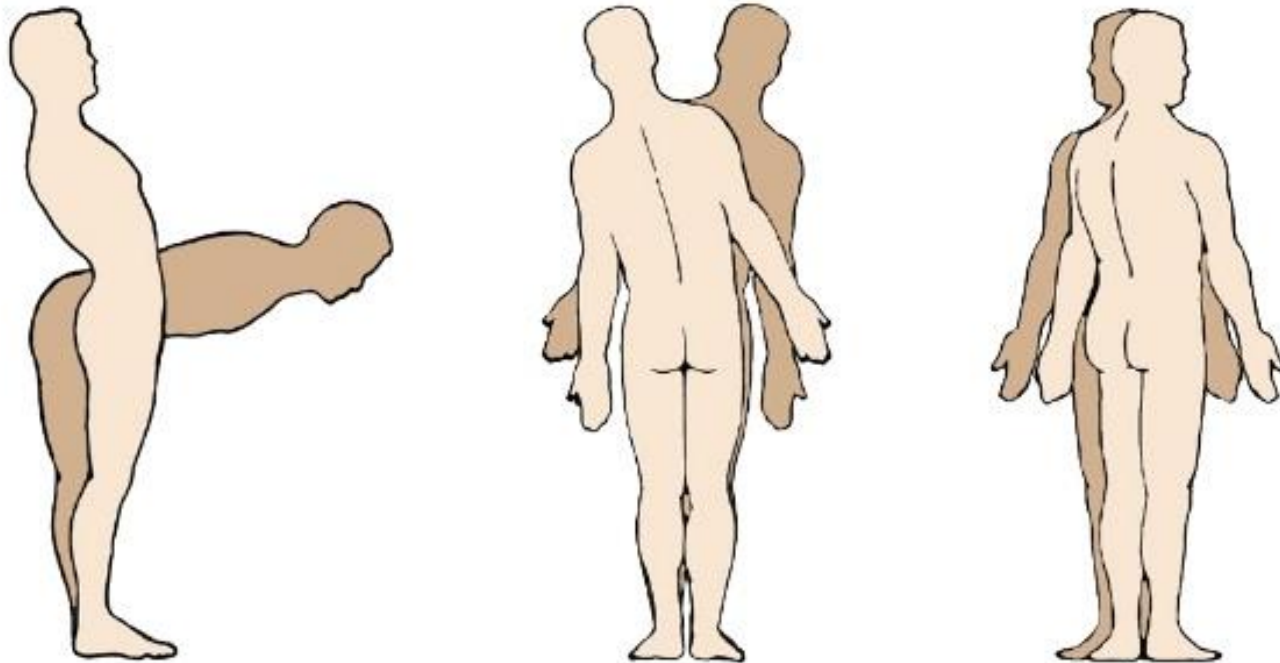


Veränderung



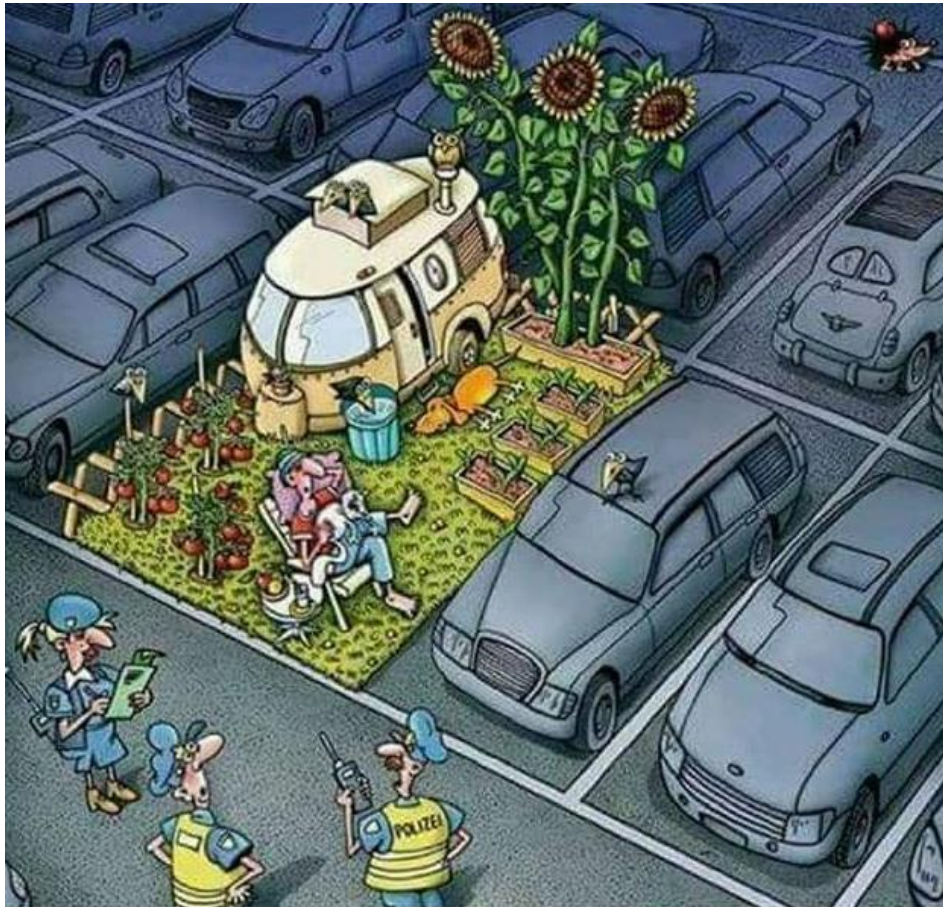
Der gelungene Umgang mit Veränderung

Begrüßungsspiel



Veränderung ist ein Grundprinzip
menschlichen Lebens –

warum fällt sie uns nur so
schwer?



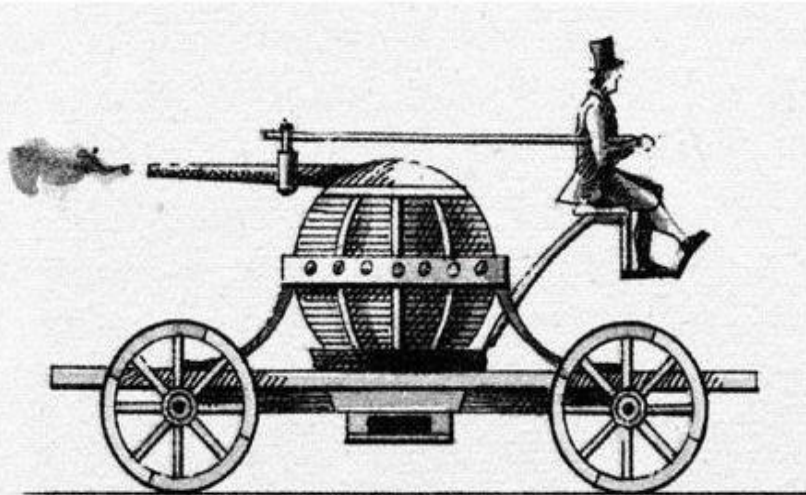
Das Geheimnis der Veränderung ist, dass man sich mit all seiner Energie nicht darauf konzentriert, das Alte zu bekämpfen, sondern darauf, das Neue zu erbauen.

-Sokrates-

Warum ist Veränderung überhaupt notwendig?

- Veränderung ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Lebens
- Alles, was stillsteht, droht abzusterben
- Wenn wir uns dem Wandel entgegenstellen, schaden wir uns
- Radikale Umwälzungen gab es auch in der Vergangenheit
- Heute setzen sich technologische Neuerungen viel schneller durch

Beispiel: Paradigmenwechsel durch Fortschritt gab es schon immer.



Veränderung: Telefon



Quelle: Pixabay



Quelle: Pixabay

Veränderung: 4 Jahreszeiten



Quelle: Pixabay

Gründe, warum der Elefant sich nicht bewegen will



Quelle: Pixabay

=> Ein rationales Argument lässt mit sich handeln, sich relativieren, akzeptiert Einwände.

=> Eine vorgeschobene Begründung wechselt bei Widerspruch die Form, Farbe und Gestalt.

Er hat Angst



Quelle: Pixabay

Er ist trotzig



Quelle: Pixabay

Er sinnt auf Rache oder ist beleidigt.



Quelle: Pixabay

Veränderung



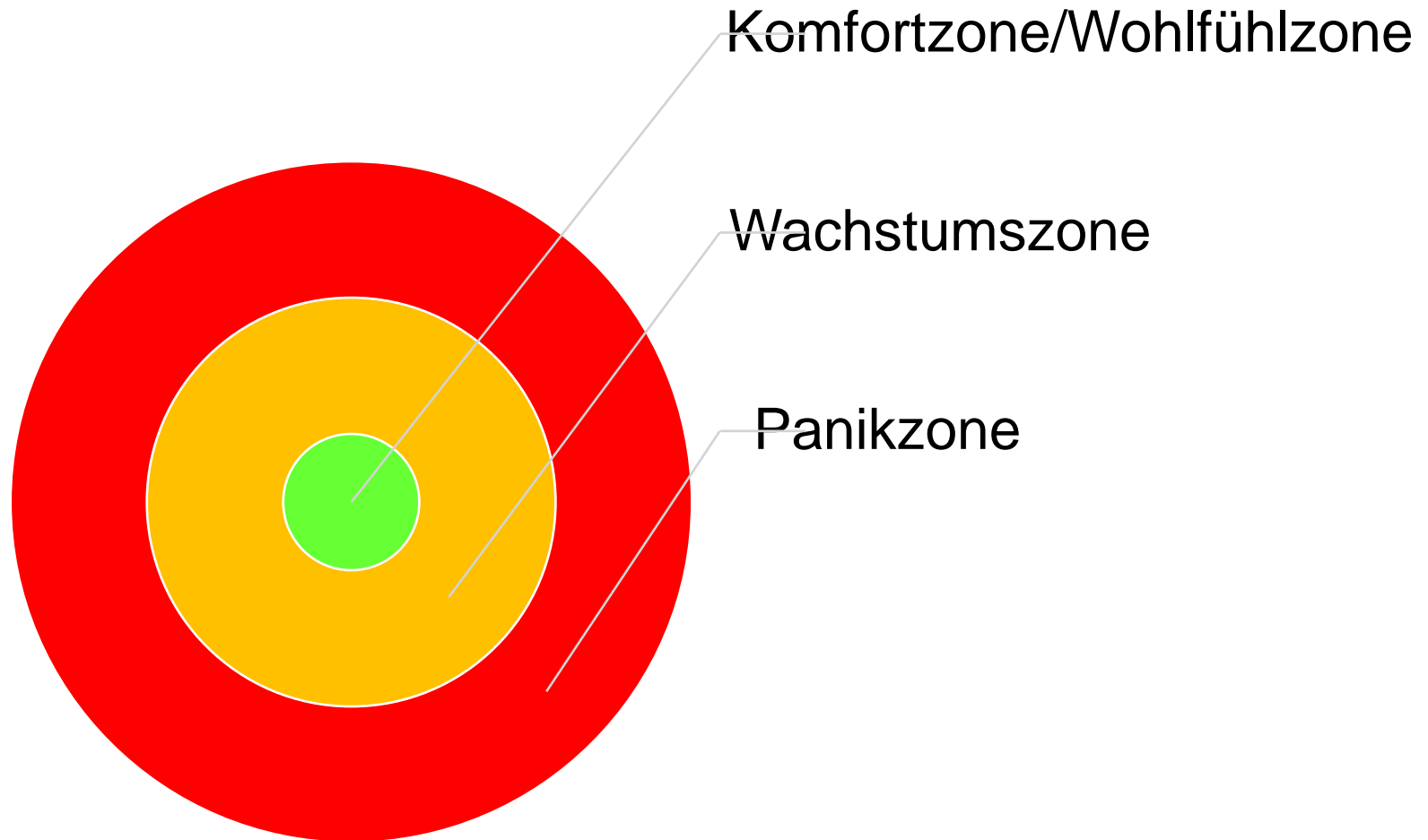
Quelle: Privat

Veränderung als Chance für Wachstum

Quelle: Pixabay



3 Zonen Modell



Ich darf mir keine Fehler erlauben



Quelle: Pixabay

Mehr als schiefgehen kann es nicht

Quelle: Pixabay



Fehler sind das Tor zu neuen Entdeckungen
James Joyce
Über den sinnvollen Umgang mit Fehlern

- Wie gehen Menschen mit ihren eigenen Fehlern um?

Für viele ist es ein Drama, wenn sie einen Fehler machen. Sie sind untröstlich und kommen nur schwer darüber hinweg.

Das wird uns schon in der Schule (manchmal auch noch früher) anezogen: Machst du einen Fehler, dann wird das mit schlechten Noten / schimpfen / Liebesentzug bestraft.

Doch eigentlich können Fehler so wertvolle Hinweise für das Lernen bieten!

Alexander Flemming hat das Penicillin aufgrund eines Fehlers (ein durch Verunreinigungen entstandener Schimmelpilz) entdeckt. Dieser Fehler hat Millionen Menschen das Leben gerettet!

Wenn du in deinen Fehlern nicht nur das Schlechte und das Drama suchst, dann wirst du oft auf etwas Neues gestoßen, etwas Interessantes, Aufregendes, das dich selbst und vielleicht auch andere in ihrer Entwicklung viel weiter bringt.

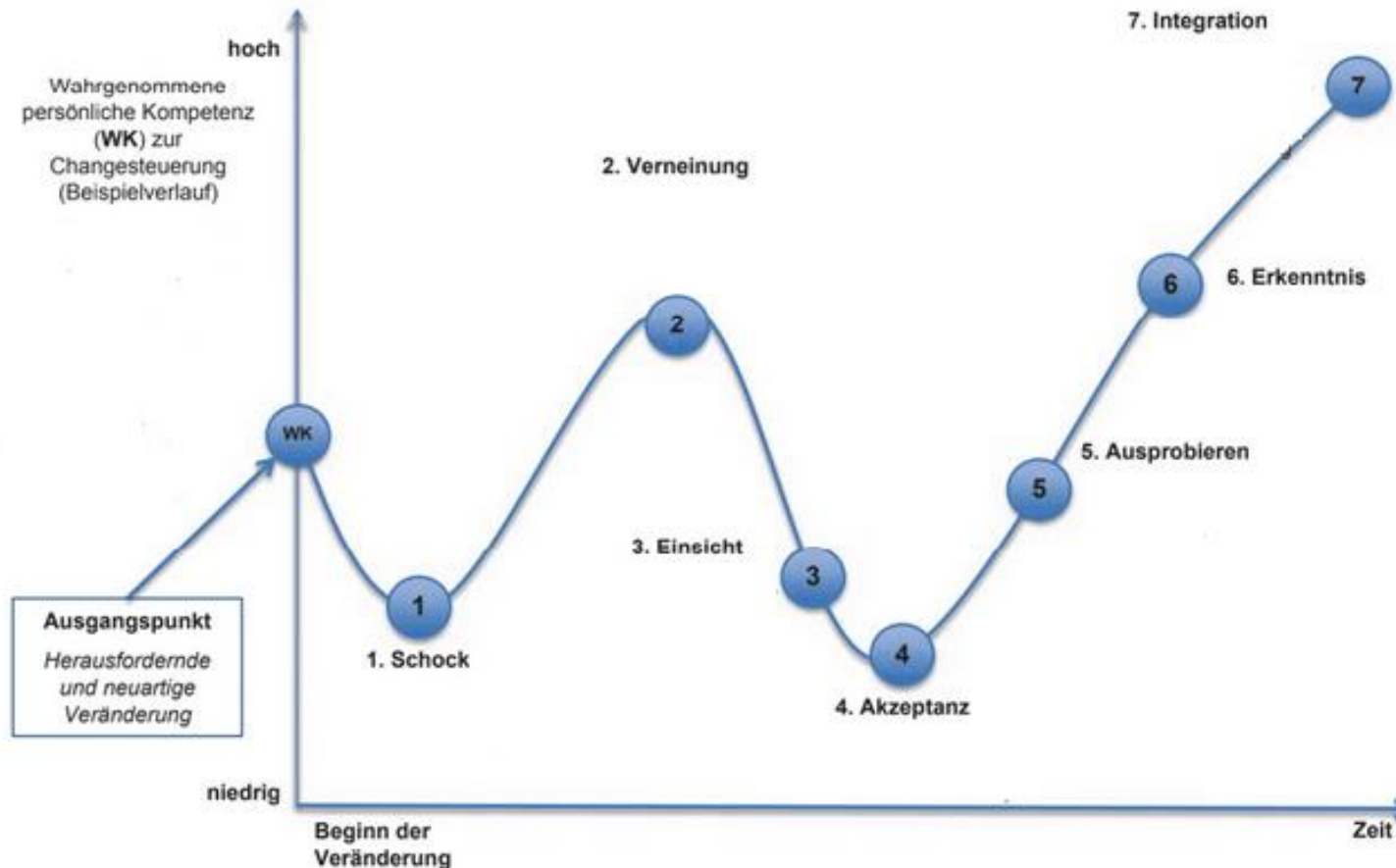
Also: Wann fangen Sie an zu leuchten?



„Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird. Aber so viel kann ich sagen: es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“

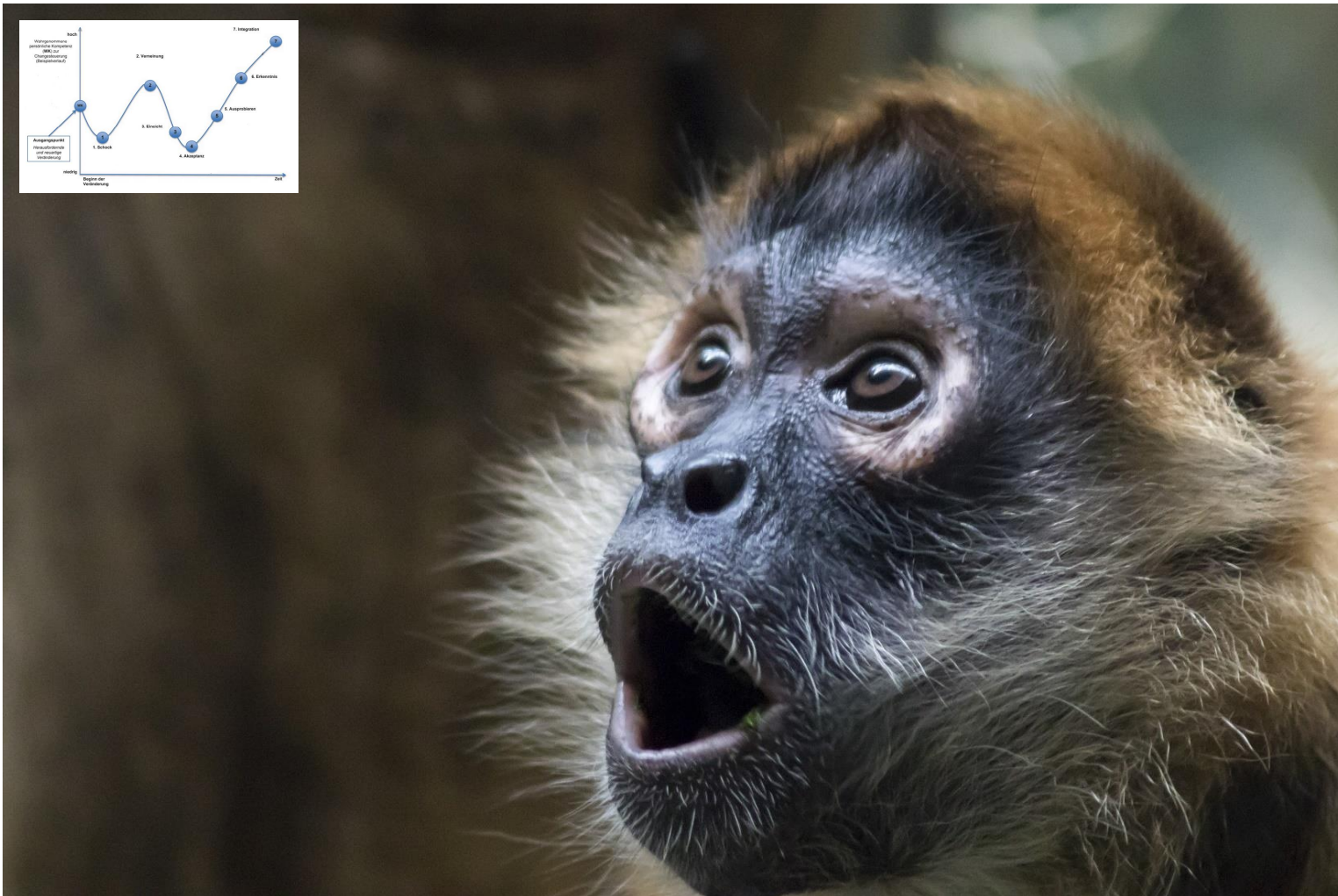
Georg Christoph Lichtenberg

7 Phasen der Veränderung

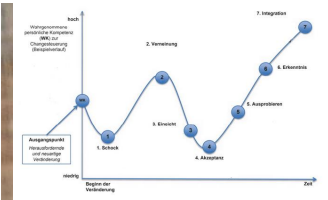


Quelle: <https://systemischeberatung-kiel.de/krisen-verstehen-und-ueberwinden-die-7-phasen-der-veraenderung/>

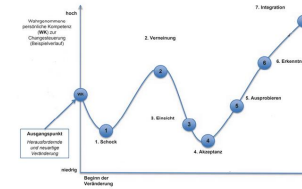
Phase 1: Schock



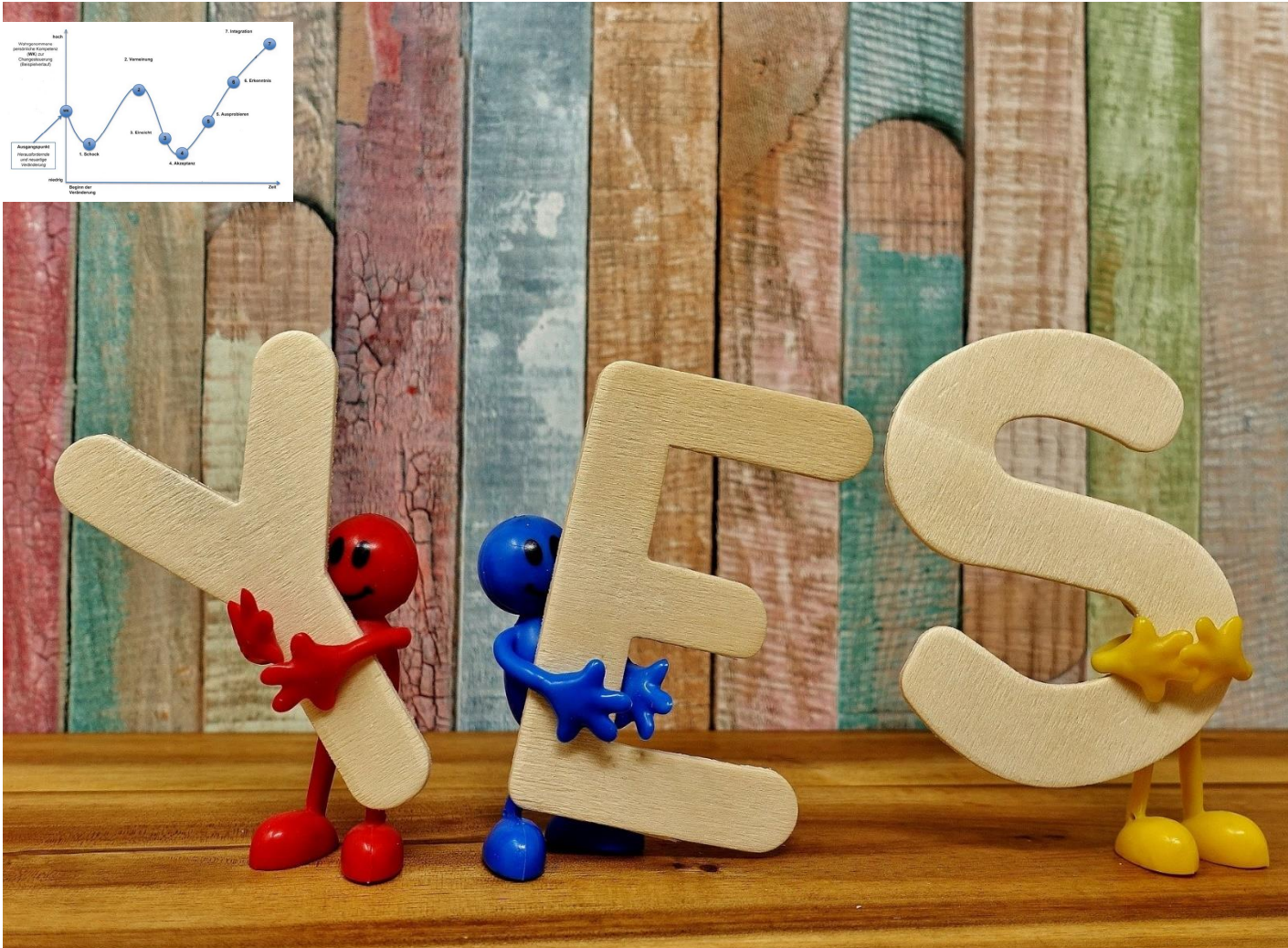
Phase 2: Verneinung



Phase 3: Einsicht



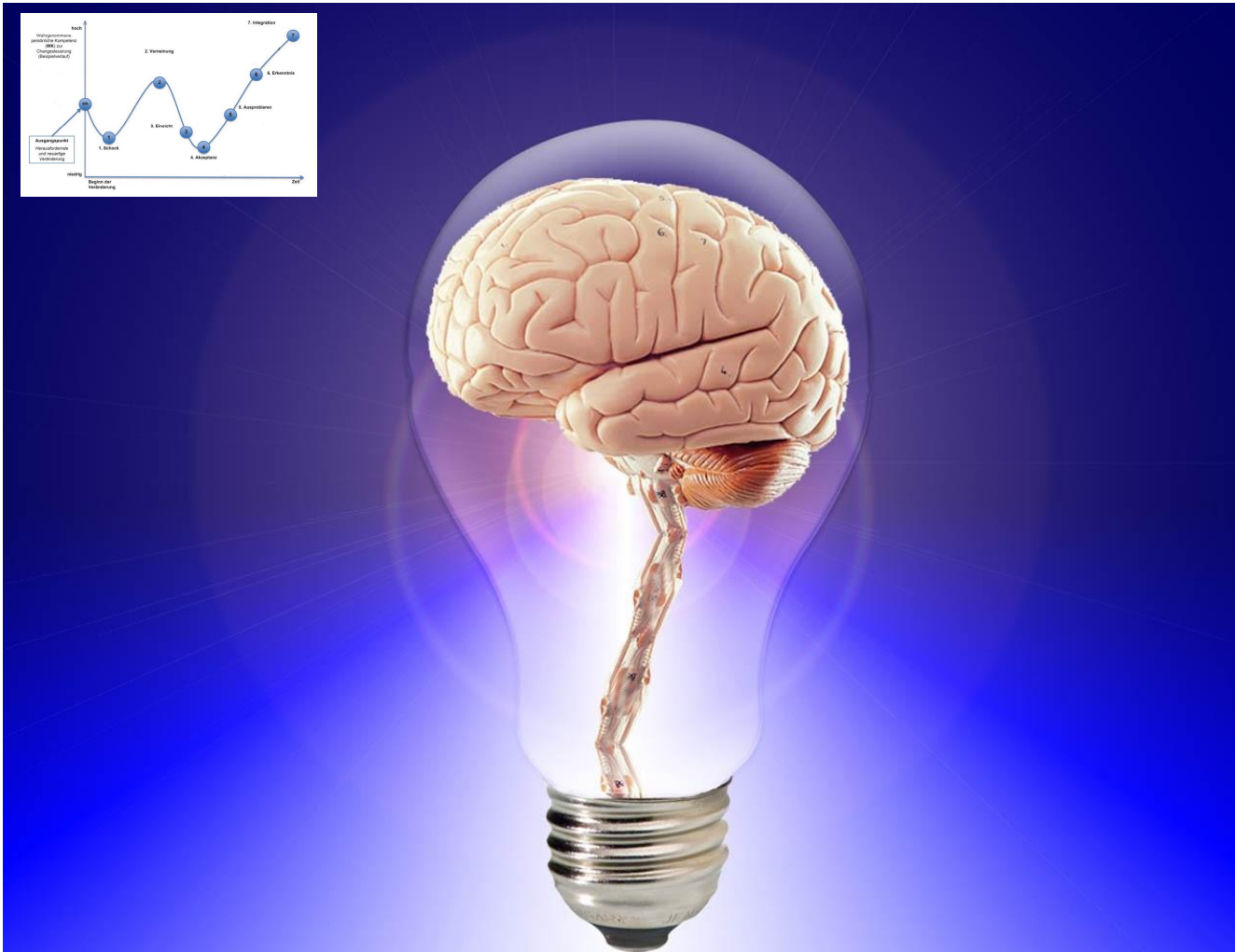
Phase 4: Akzeptanz



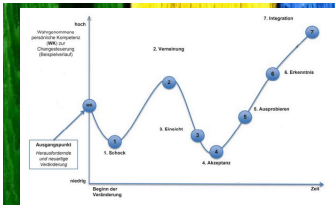
Phase 5: Ausprobieren



Phase 6: Erkenntnis

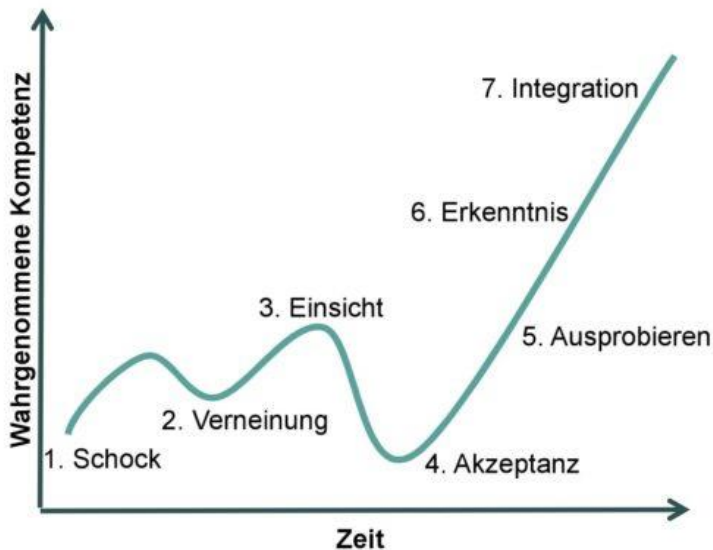


Phase 7: Integration



Die 7 Phasen der Veränderung

7 Phasen der Veränderung



Typische Reaktionen

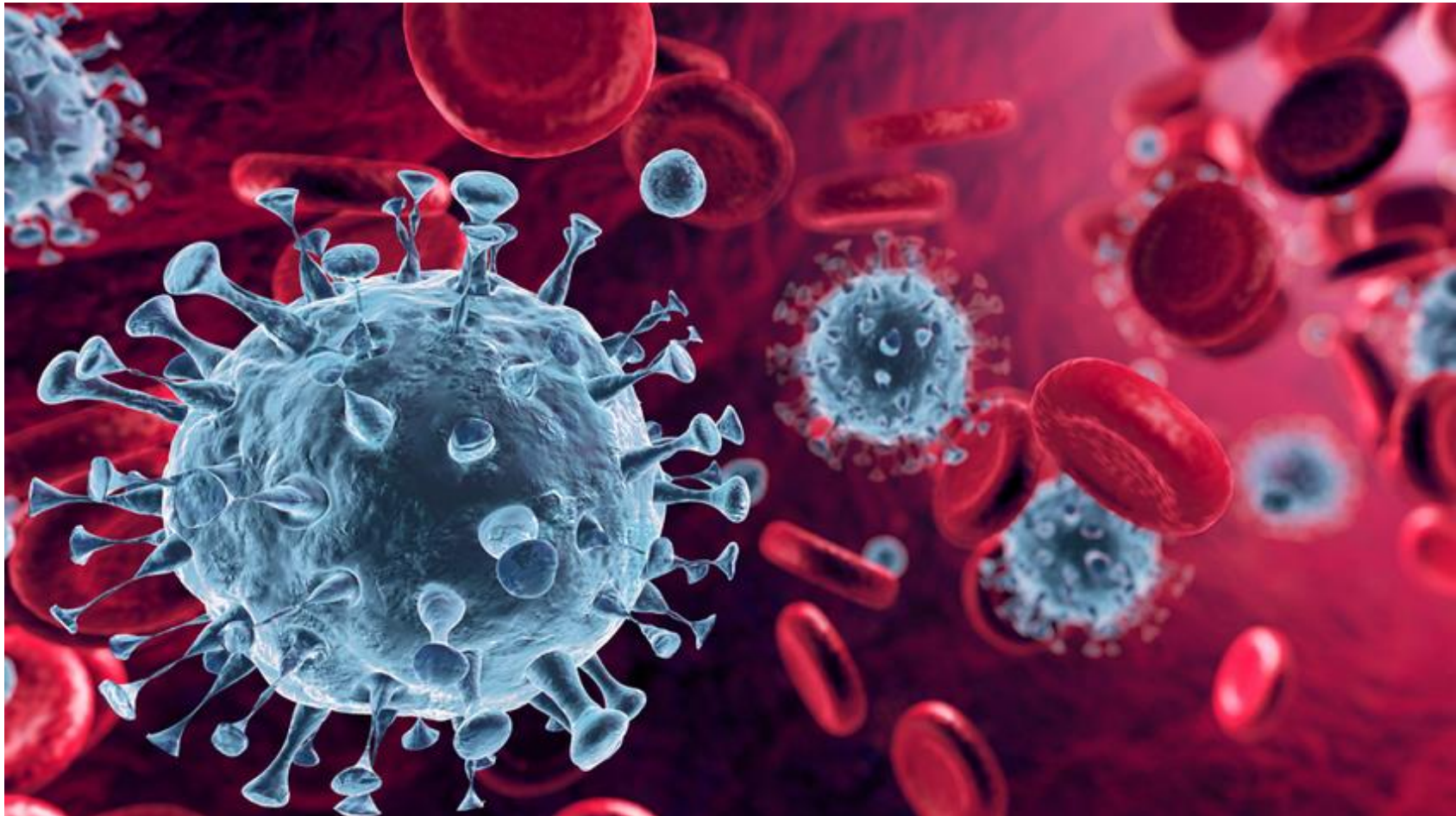
1. Schock	<ul style="list-style-type: none"> • meist schon negative Vorahnung, Schockzustand, Apathie • Ablehnung der Verantwortung
2. Verneinung	<ul style="list-style-type: none"> • Anti-Haltung , Ablehnung gegenüber Veränderung, abwartende Haltung
3. Einsicht („Ja, aber...“-Phase)	<ul style="list-style-type: none"> • Auseinandersetzung mit Veränderung und eigener Einstellung hierzu • Positive Bewertung der eigenen Kompetenz im Veränderungsprozess
4. Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale und rationale Akzeptanz der Veränderung • Negative Bewertung der eigenen Kompetenz im Veränderungsprozess
5. Ausprobieren	<ul style="list-style-type: none"> • Trial and Error-Phase • Konkrete und aktive Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen und Aufgaben
6. Erkenntnis	<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Arbeiten an eigener Kompetenz • Steigerung der Selbstsicherheit
7. Integration	<ul style="list-style-type: none"> • Routine im Umgang mit neuen Anforderungen • Integration neuer Arbeitsweisen in den Alltag

Quelle: Streich, R. K. Fit for Leadership“ 2. Auflage, SpringerGabler-Verlag, Wiesbaden, 2016, S. 24 ff. dargelegt.

Quick Check Cards

www.change-leadership.org

7-Phasen Modell am Beispiel Covid



Quelle: <https://www.mta-dialog.de/artikel/ist-covid-19-auch-eine-systemische-gefaessentzuendung.html>

»SCHEMA F« FUNKTIONIERT NICHT

Jeder Change ist anders und hat andere Herausforderungen

Change kann nicht mit Regelprozessen oder nach einem starren Schema durchgeführt werden

Er erfordert Energie, Engagement, Mut, Disziplin und Kreativität

Weitere Tipps im Umgang mit Veränderung

Tipp 1: Es wird sich etwas ändern!

Tipp 2: Seien Sie auf Veränderungen vorbereitet!

Tipp 3: Beobachten Sie die Veränderungen!

Tipp 4: Passen Sie sich schnell an Veränderungen an!

Tipp 5: Verändern Sie sich!

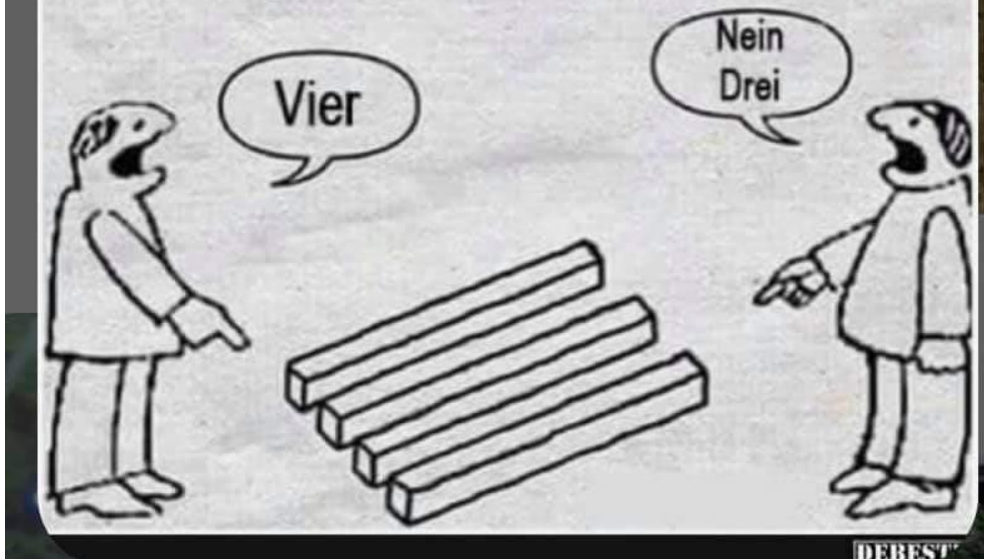
Tipp 6: Kosten Sie das Abenteuer “Veränderung” aus!

Tipp 7: Machen Sie sich darauf gefasst, sich schnell zu ändern!

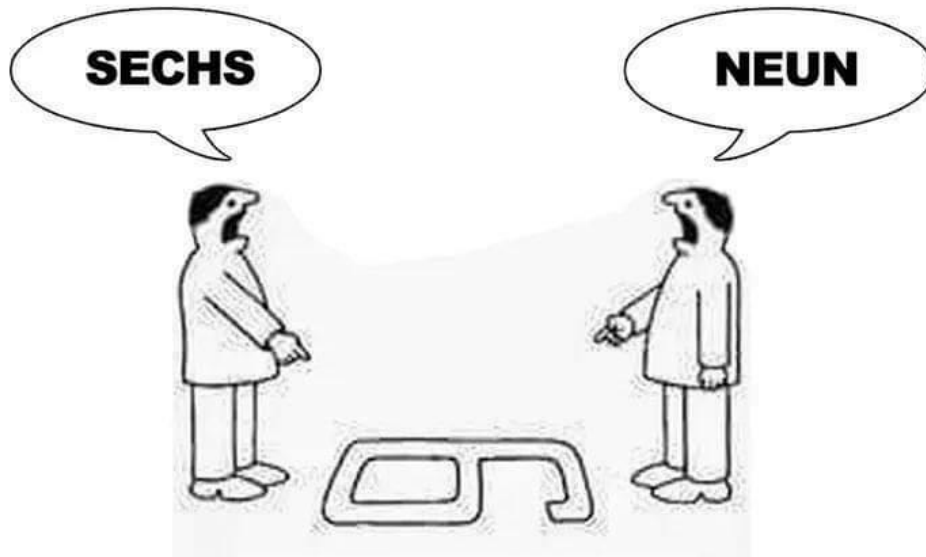
Perspektive

**“Alles was wir hören ist eine
Meinung, nicht ein Faktum.
Alles was wir sehen ist eine
Perspektive, nicht die Wahrheit.”**

- Marcus Aurelius

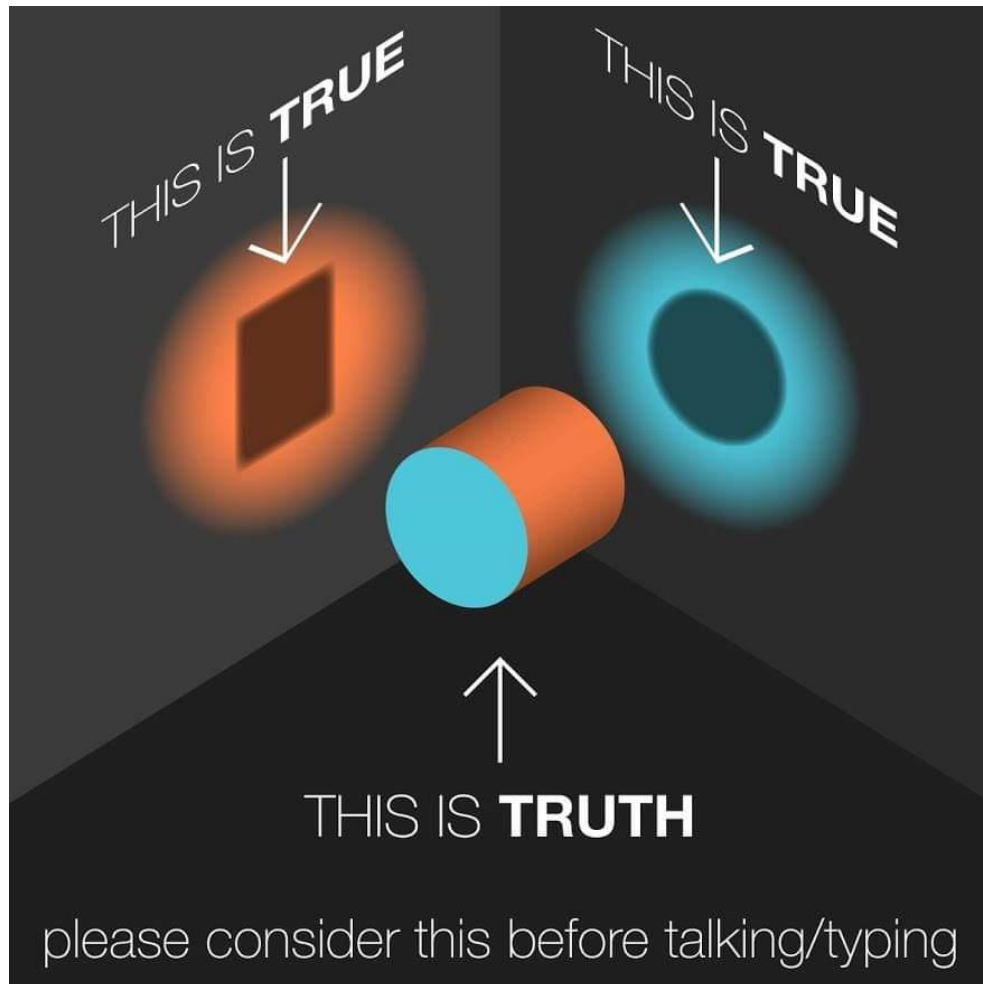


Perspektive



Nur weil du recht hast, heißt das
nicht, dass ich unrecht habe.
Du hast bloß das Leben noch
nicht von meiner Seite gesehen.

Perspektive

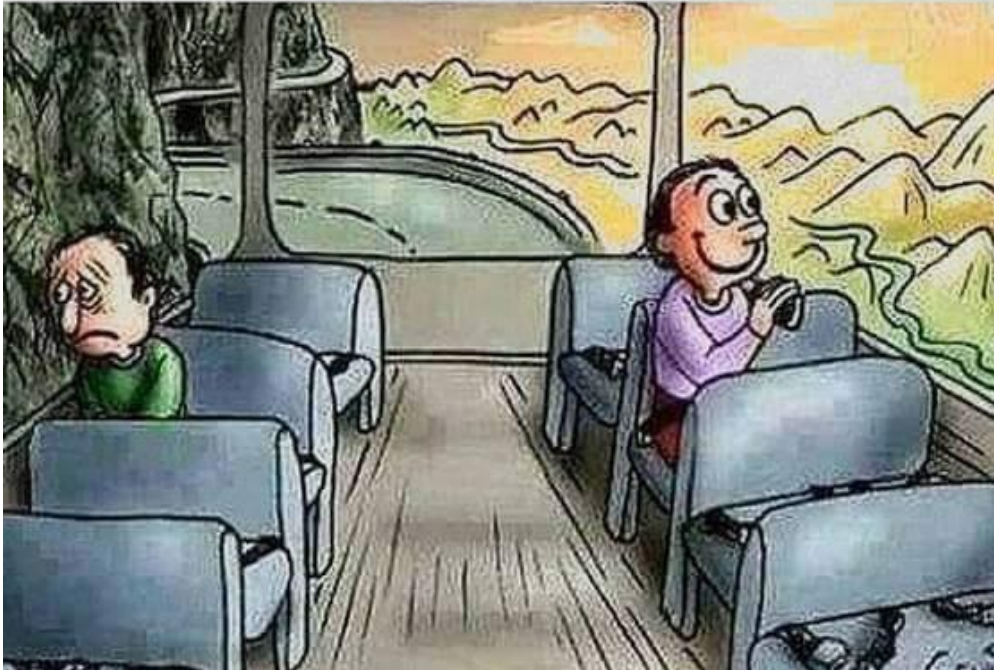


Wasserball-Theorie



Perspektive

So much of our happiness
depends on how we choose
to look at the world.

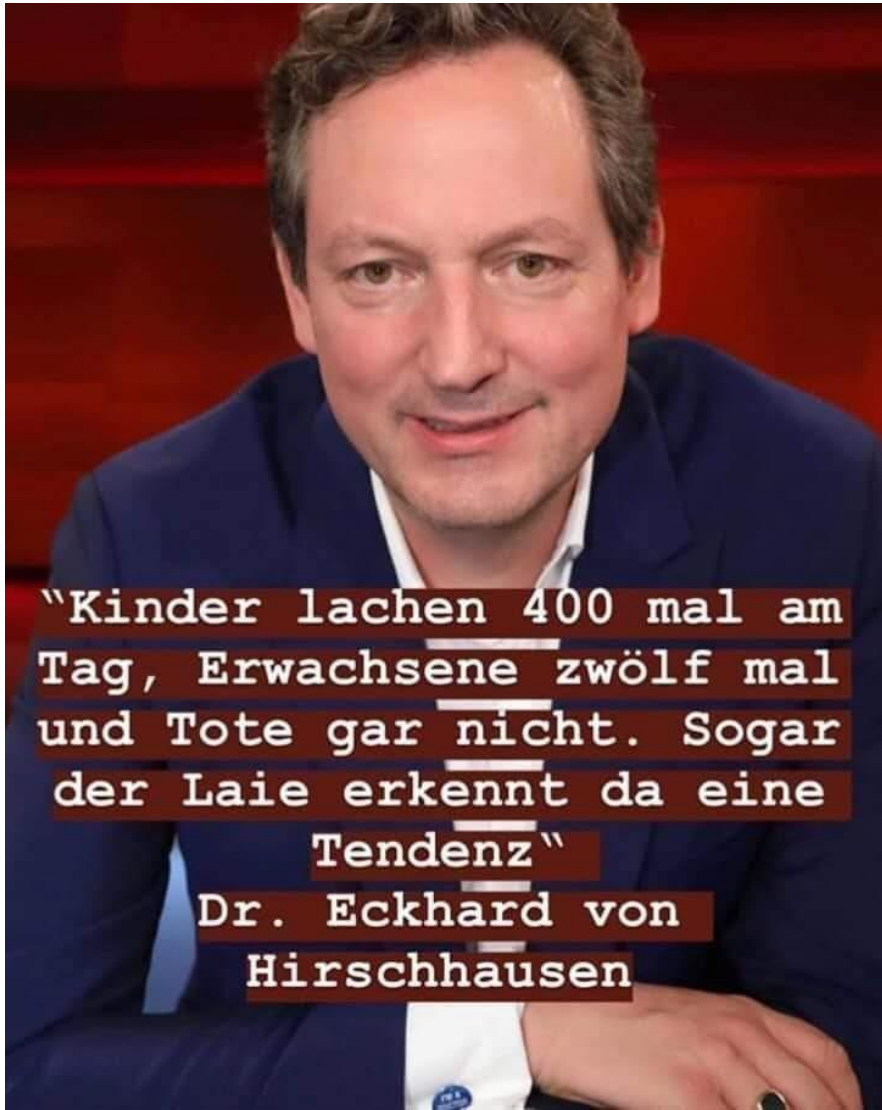


Lachen

<https://www.youtube.com/watch?v=bs1Hi3EAvEU>

1,12 min

Humor



"Kinder lachen 400 mal am
Tag, Erwachsene zwölf mal
und Tote gar nicht. Sogar
der Laie erkennt da eine
Tendenz"

Dr. Eckhard von
Hirschhausen

...dem Ziel entgegen



7 Thesen für erfolgreiche Veränderung

These 1: Die Veränderungskalition schaffen.

These 2: Für Irritation, Dringlichkeit und Emotion sorgen.

These 3: Es braucht eine Strategie - Menschen entscheiden sich nur für etwas, das sie sich vorstellen können und das ihnen nützlich erscheint.

These 4: Transparenz, Konsequenz und Mitwirkung in einem „dualen Betriebssystem“ bilden die Metastrategie für erfolgreiche Veränderung.

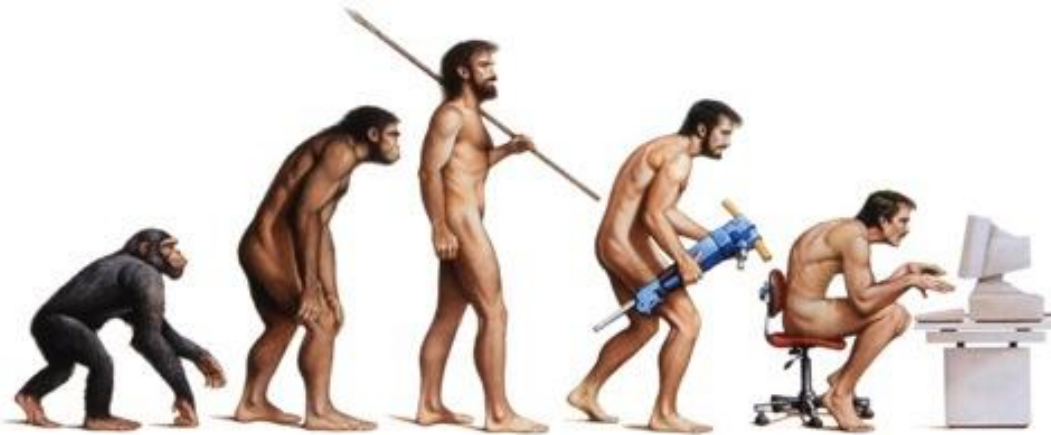
These 5: Dialogische Kommunikation ist der Veränderungstreiber

These 6: Veränderung ist als Prozess zu steuern.

These 7: Gute Führung ist die Voraussetzung für Erfolg.

Jede **Weitergabe**, Nutzungsüberlassung, **Vervielfältigung** (elektronische und nicht-elektronische Medien) etc. an **Dritte** ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung durch Pepp4success nicht gestattet.

Der gelungene Umgang mit Veränderung



Pepp4success
Voglbachweg 32
85774 Unterföhring

www.pepp4success.de
karingmelch@pepp4success.de
Mobil: +49 152 07272720

Karin Gmelch

Interessiere dich für die Zukunft,
du verbringst den Rest Deines Lebens in Ihr



Karin Gmelch

Karingmelch@pepp4success.de

+49 152 07272720

Jede **Weitergabe**, Nutzungsüberlassung,
Vervielfältigung (elektronische und nicht-elektronische
Medien) etc. an **Dritte** ist ohne vorherige schriftliche
Zustimmung durch PEPP4success nicht gestattet.

Quellen:

- <https://www.lutz-herkenrath.de/thema/umgang-mit-veraenderung/>
- <https://berufebilder.de/change-management-persoenlichkeitsentwicklung-8-umgang-veraenderungen/>
- <https://www.zeitblueten.com/news/veraenderungen-change-management/>
- <https://organisationsberatung.net/widerstand-change-management-veraenderungsprozess/>
- Pia Drauschke und Stefan Drauschke, Berlin im Herbst 2016
Drauschke/Drauschke/Albrecht: Change-Management und Führung im Gesundheitswesen – Führung von Menschen und Management von Prozessen in der Veränderung.
- <https://www.windhund.com/de/magazin/7-phasen-der-veraenderung/>
- <https://systemischeberatung-kiel.de/krisen-verstehen-und-ueberwinden-die-7-phasen-der-veraenderung/>
- <https://www.mta-dialog.de/artikel/ist-covid-19-auch-eine-systemische-gefaessentzuendung.html>

Wie sich Widerstand im Change Management positiv nutzen lässt

Widerstand in Change Management und Veränderungsprozessen als wichtige Ressource nutzen

Widerstand in Change Management und Veränderungsprozessen ist ein gängiges Phänomen und tritt regelmäßig auf. Widerstände werden dabei oft als „lästig“ und störend empfunden. Dabei haben sie eine durchaus sinnvolle Funktion. Lesen Sie hier, wie Sie Widerstände in Veränderungsprozessen, Organisationsentwicklung und Change Management produktiv nutzen können.

Funktionen von Widerstand

- Widerstand schützt Teams und Organisationen vor Überforderung und unsinnigen oder schädlichen Veränderungen. Denn jede Veränderung muss ja nicht unbedingt eine Verbesserung sein.
- Widerstand schützt also vor vorschneller Vereinnahmung und dient der Überlebensfähigkeit des „Organismus“. Er ist damit die Basis für die Weiterentwicklung und Erneuerung der Organisation. Oder, um mit der Sprache der Gestalt-Therapie zu sprechen: Widerstand kommt vor der *Kontakt-Phase*. Damit ist die Phase des Widerstands ein Vorstadium zum „Kauen und Verdauen“ der anstehenden Veränderung.
- Widerstand ist Energie. Ein Veränderungsprozess ohne Widerstand ist gar nicht wünschenswert, denn der Widerstand zeigt zumindest Interesse oder Betroffenheit der Beteiligten.
- Widerstand ist als Informationsquelle nutzbar. Er gibt Führungskräften und Change Managern Auskunft über die wahren Bedürfnisse der Beteiligten. Insofern ist Widerstand auch als „versteckte Botschaft“ zu verstehen.

Widerstand oder berechtigter Einwand?

- Gerade in konflikthaften Phasen eines Workshops oder eines Veränderungsprozesses machen viele Führungskräfte den Fehler, berechnete Einwände als Widerstand zu missdeuten. Damit Ihnen das nicht passiert, machen Sie einen einfachen Test:
- **Berechtigte Einwände reagieren auf Argumente.** Diskussionen verändern und entwickeln sich weiter, die vorgebrachten Argumente haben nach einiger Diskussionsdauer Bestand oder nicht. Wenn sich die „Bedenkenträger“ wirklich mit den Gegenargumenten auseinandersetzen (was nicht zwingend heißt, dass sie ohne weiteres akzeptiert werden), handelt es sich nicht um Widerstand.
- Vorsicht aber vor vorgeschobenen Argumenten: Ihr Ziel ist nicht das Klären oder das Weiterkommen in der Sache, sondern das Verhindern, Blockieren und Entmutigen. So erkennen Sie vorgeschobene Argumente:
- Vorgeschobene Argumente nehmen mal diese, mal jene Gestalt an, je nachdem, wie es gerade in die Interessen passt
- Themen, die eigentlich schon ausdiskutiert schienen, tauchen wieder und wieder auf, manchmal auch mit geringfügigen Veränderungen.
- Wenn Grundsatzdiskussionen wieder und wieder vom Zaun gebrochen und Verbündete gesucht werden, liegt die Vermutung nahe, dass es sich trotz aller Beteuerungen nicht um Sachargumente, sondern um Widerstand handelt.

Formen von Widerstand

- Widerstand tritt immer wieder in ähnlichen Grundmustern auf:
- **Scheinbare Zustimmung ohne Engagement für die Umsetzung** („Jaja, das machen wir schon“)
- **Schuldzuschreibung auf andere**, ohne den eigenen Anteil an der Situation zu sehen („Die anderen sind Schuld“)
- **Vermeidung** des Konflikts („Am besten wir reden über etwas anderes...“)
- **Herunterspielen oder Negieren** eines Konflikts („Wir haben keine Probleme!“)
- **Methoden** werden diskutiert statt Inhalte
- **Arbeitsanweisungen werden nicht beachtet**
- **Nebensächliches** wird endlos besprochen
- „**Ersatz-Projektion**“ auf den **Moderator** oder den „Change Agent“
- Wenn Sie sich also sicher sind, dass es sich tatsächlich um Widerstand (und nicht um einen berechtigten Einwand) handelt und Sie die Erscheinungsform identifiziert haben, sollten Sie auch noch die Beweggründe und Ursachen kennen, bevor Sie geeignete Maßnahmen entwickeln.

Gründe und Ursachen für Widerstand

- Auch die Hauptursachen für Widerstand lassen sich kategorisieren. Widerstand tritt regelmäßig auf, weil Mitarbeiter
- **Kosten und Nutzen der Veränderung nicht ausreichend verstehen**
Sie vermuten, dass es „nichts bringt“ oder sie übervorteilt werden und vermuten „Machenschaften“ oder Seilschaften hinter den spürbaren Auswirkungen von Veränderungsmaßnahmen
- **unzureichende Informationen über den Gesamtprozess der Veränderungen haben**
Achten Sie daher auf Transparenz, damit sich Ihre Mitarbeiter nicht ausgeschlossen fühlen: Was passiert warum und wann? Wer nimmt woran teil und entscheidet?
- **sich mit dem Prozess oder den Maßnahmen nicht identifizieren können**
War die Beteiligung an der Vorbereitung ausreichend? War das Zeitmanagement durchdacht und optimal? Waren die richtigen Leute eingeladen?
- **Ängste der unterschiedlichsten Art haben**
z.B. Angst vor Verlust von Macht und Einfluss, Angst davor ausgeschlossen zu werden oder Angst haben, der neuen Situation nicht gewachsen zu sein
- **nur ihr Eigeninteresse durchsetzen wollen** und das Wohl des „Gesamtsystems“ nicht im Auge haben
Dann ist den Mitarbeitern oftmals nicht bewusst, wie sie von dem Gesamtsystem abhängig sind oder welche Erwartungen die anderen an sie haben

Prozessbezogenen Widerstand im Change Management minimieren

- Sehen Sie sich die ersten drei Ursachen genauer an: die ersten drei beziehen sich eher auf die Architektur des Veränderungsprozesses selbst, die letzten beiden beziehen sich auf die Person und ihre Interessen. So können sie den prozessbezogenen Widerstand minimieren:
- Lernen Sie Ihre Zielgruppe kennen: Kulturell, welchen Zeitbedarf hat sie, welche Entscheidungsfindungsprozesse hat sie, denken Sie von Ihren Interessen und Bedürfnissen her
- Holen Sie alle wichtigen Entscheider ins Boot, Entscheider und Umsetzer!
- Verteilen sie adäquate Informationen über Ziele, Ablauf, mögliche Kosten-Nutzen der Konfliktbearbeitung
- kommunizieren Sie jederzeit transparent!
- Arbeiten Sie mit klaren rollen, angemessenen Feedbackschleifen und Partizipationsmöglichkeiten der Beteiligten
- Ziehen Sie aber auch Grenzen, wo nötig, denn auch Prozesse müssen einmal abgeschlossen sein.

Personenbezogene Widerstandsmuster

- Die letzten beiden Widerstandsmuster in der obigen Aufzählung sind schwieriger zu bearbeiten, da Sie auf individuellen Erfahrungen beruhen. Hier anzusetzen ist ein langwieriger Prozess und kann auch nur im Veränderungsprozess selbst geschehen und nicht im Vorfeld. Sie haben meist nur bedingt etwas mit dem aktuellen Veränderungsprozess zu tun und sind oftmals das Produkt lebenslanger negativer Erfahrungen in verschiedenen Lebensbereichen und Ausdruck des Weltbildes der Beteiligten.
- Öffnen Sie den Raum für neue positive Erfahrungen. Sorgen Sie dafür, dass neue Verhaltensweisen ausprobiert werden können und ein „neuer Blick auf die Dinge“ möglich wird.
- Widerstände in diesem Bereich sind oft auch Verhaltensmuster, die zu einem früheren Zeitpunkt Sinn gemacht haben, dann aber ihre Funktion verloren haben und sich aber als Verhalten hartnäckig halten. Es ist hilfreich sich hierbei zu vergegenwärtigen, dass diese Widerstandsmuster den Beteiligten oft nicht bewusst sind und in den meisten Fällen auch nicht böswillig eingesetzt werden. Sie werden oftmals von den Beteiligten nicht einmal als Widerstand erkannt.

Umgang mit Ängsten in Veränderungsprozessen

- Wie bereits oben beschrieben: Ängste werden meist nicht als solche benannt, sondern als „Sachargumente“ maskiert immer wieder auf oder werden von dominantem Verhalten überdeckt. Ängste kann man nicht mit Sachargumenten „wegreden“, aber sie können konkretisiert und „bearbeitbar“ gemacht werden. Hier hilft empathisches Beschreibenlassen durch Aktives Zuhören, Nachfragen und Paraphrasieren. Sie sollten nicht versuchen, die Ängste aufzulösen, sondern erst einmal, sie zu verstehen.
- Eine gute Methode, um Ängsten zu begegnen, sind folgende Fragen, die in Workshops bearbeitet werden können:
- Was verliere ich/wir, wenn der Widerstand aufgegeben wird?
- Was wird schlimmer/schlechter/verschärft sich, wenn der Widerstand aufgegeben wird?
- Was wird schlimmer/schlechter/verschärft sich, wenn der Widerstand fortbesteht?
- Die ersten Fragen mögen befremdlich wirken, aber es ist erstaunlich, wie viele scheinbar „positive“ Aspekte Widerstände haben können, weil „man weiß, woran man ist“ und sie uns deshalb auch eine bestimmte Sicherheit geben, die weg fällt, wenn der Konflikt gelöst wird. Lösen sich Widerstände, greifen bisherige Deutungsmuster nicht mehr und der Betreffende muss einen Teil der Verantwortung selbst übernehmen bzw. neue Erklärungsmuster suchen – das kann Unsicherheit und Angst verursachen.

Die 9 größten „Fallen“ in Veränderungsprozessen

Das kennen viele Change Manager: Je mehr man sich ins Zeug legt, um das System zu ändern, desto größer werden die Widerstände – bis zum totalen Stillstand. Aber warum ist das so? Oft wirken hier Gesetzmäßigkeiten „lernender Systeme“. Diese können nachhaltige Entwicklungen hartnäckig verhindern. Hier lernen Sie die neun wichtigsten „systemischen Gesetze“ kennen. Wer sie beherrscht, trifft Entscheidungen mit größerer Weitsicht.

- **9 systemische „Fallen“ in Veränderungsprozessen**

Die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute

- Sie kennen sicher die Geschichte vom Frosch im heißen Wasser?
- Wenn wir einen Frosch in heißes Wasser tun, hüpft er schnell heraus. Wenn wir hingegen das Wasser, in dem der Frosch sitzt, langsam und stetig erwärmen, bleibt der Frosch sitzen und zeigt zunächst alle Zeichen von Wohlbefinden, bis er vor lauter Wärme langsam schlaff und kraftlos wird, bevor er vor Hitze verendet.
- Sehr ähnlich funktioniert auch die menschliche Wahrnehmung: Wir sind nicht darauf trainiert, langsame Veränderungen wahrzunehmen, auch wenn diese unsere (Überlebens-)Bedingungen nachhaltig beeinträchtigen. Häufig merken wir deshalb auch nicht, dass eine bestimmte Lösung die Probleme nur in einen anderen Teil des Systems verlagert, weil die Veränderung einfach zu langsam vonstatten geht – oder diejenigen, die das Problem „gelöst“ haben, nicht dieselben sind, die das neue Problem haben.

Je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es.

- Gut gemeinte Absichten lösen Reaktionen im System aus, welche die Vorteile der Intervention zunichte machen. Wir systemischen Berater sprechen hier auch von einem „kompensatorischen Rückkopplungseffekt“.
- Ein Beispiel: Die Bundesregierung fördert die deutsche Autoindustrie mit Milliardenbeträge, die in keinem Haushalt bisher vorhanden waren. Die kurzfristige Folge: Entlassungen in der Autoindustrie und den Zulieferbranchen konnten in der Wirtschaftskrise 2009 verhindert werden. Der kompensatorische Rückkopplungseffekt dabei: Viele Autos wurden in kurzer Zeit verkauft. Der Bedarf der Konsumenten ist auf Jahre hinaus gesättigt. Die Autoindustrie hat zwar kurzfristig keine Umsatzeinbussen erlebt, wird aber langfristig Umsatzeinbrüche und stagnierende Absatzzahlen verzeichnen. Der „Wachstumsmotor“ Autoindustrie ist damit im Inland auf absehbare Zeit „abgewürgt“.

Das Verhalten bessert sich, bevor es sich verschlechtert

- Der kompensatorische Rückkopplungseffekt tritt meist erst erheblich zeitlich verzögert auf. Kurzfristig verbessert sich die Marktlage der Autoindustrie, mittel- bis langfristig verschlechtert sie sich aber. Dieses Muster ist typisch für viele Management-Interventionen.

Der bequemste Ausweg erweist sich meist als Drehtür

- Für die meisten Menschen ist es angenehmer, auf vertraute Lösungen zurückzugreifen und sich an das zu halten, was sie am besten kennen. Aber wenn die Lösung eines Problems für jedermann offensichtlich wäre oder direkt vor unsere Nase läge, hätte man sie längst gefunden. Wenn man mehr und mehr Anstrengungen in vertraute Lösungen steckt, während gravierende Probleme fortbestehen oder sich verschlimmern, so ist das ein sicheres Zeichen für ein unsystemisches Denken oder für das „Wir brauchen einen größeren Hammer“-Syndrom.

Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit

- Zu den langfristigen und besonders heimtückischen Konsequenzen von unsystemischen Lösungen gehört, dass man immer mehr und mehr davon braucht. Das Phänomen der kurzfristigen Verbesserungen, die zu langfristiger Abhängigkeit führen, ist so verbreitet, dass es unter Systemtheoretikern mit einem eigenen Namen belegt wird: Die „Problemverschiebung auf den Intervenienten“. Diese Sorte von Interventionen „helfen“ einem Wirtssystem, das nach der „Behandlung“ geschwächt und um vieles hilfsbedürftiger zurückbleibt. Um im Beispiel der Autoindustrie-Subventionen zu bleiben: Es würde nicht verwundern, wenn die langfristige Schwächung des Organismus „Autoindustrie“ durch die Abwrackprämie die Politik dazu verleiten würde, weitere Subventionen zu bewilligen, um den „Patienten“ aus politischem Kalkül weiterhin am Leben zu erhalten.

Schneller ist langsamer

- „*Schnell, schneller, am schnellsten*“ ist Teil der Kultur vieler Unternehmungen geworden. Dabei ist das optimale Wachstum für Unternehmen nicht immer das schnellste. Bei einem exzessiven Wachstum wird das System von sich aus versuchen, diese Entwicklung durch eine Verlangsamung zu kompensieren.
- Viele Manager und leitende Angestellte reagieren enttäuscht darauf, dass einige ihrer „Lieblingsinterventionen“ vor dem Hintergrund des systemischen Denkens nicht mehr zu funktionieren scheinen. Das Systemdenken ist aber zugleich herausfordernder und erfolgsversprechender als die gängigen Methoden der Problembewältigung.

Ursache und Wirkung liegen räumlich und zeitlich nicht nahe beieinander

- Menschen sind daran gewöhnt, dass die Wirkungen ihrer Handlungen zeitlich und räumlich eng verknüpft sind mit ihrer Ursprungshandlung. Auch Manager neigen zu der Ansicht, dass Organisationen genauso funktionieren. Wenn Verkäufer ihre Absatzziele nicht erreichen, werden Verkaufsanreize geschaffen oder Beförderungen ausgesprochen. Wenn es zu wenig Wohnungen gibt, werden mehr Wohnungen gebaut. Oftmals liegen die Ursachen der Schwierigkeiten jedoch weder in unlösbaren Problemen noch in bösen Widersachern, sondern in uns selbst. Es herrscht ein fundamentales Missverständnis zwischen dem Wesen der Realität in komplexen Systemen und der Art und Weise, wie wir über diese Realität denken. Diese Fehlinterpretation ist nur zu korrigieren, wenn wir die Vorstellung aufgeben, dass Ursache und Wirkung in Raum und Zeit stets dicht beieinander liegen.

7 Thesen für erfolgreiche Veränderung

„7 Thesen für erfolgreiche Veränderung“ hier gerne schon einmal vorstellen.

Mit diesen Anregungen werden Sie Ihre Chance für gelingende Veränderungen erheblich steigern. Das gilt unabhängig davon, ob es sich um ein Changevorhaben oder um „normale“ Führung handelt, bei der es in der Regel auch darum geht, von einem „Ist“ zu einem gegebenen „Soll“ – Ihre Ziele – zu gelangen.

These 1: Die Veränderungskalition schaffen.

These 2: Für Irritation, Dringlichkeit und Emotion sorgen.

These 3: Es braucht eine Strategie - Menschen entscheiden sich nur für etwas, das sie sich vorstellen können und das ihnen nützlich erscheint.

These 4: Transparenz, Konsequenz und Mitwirkung in einem „dualen Betriebssystem“ bilden die Metastrategie für erfolgreiche Veränderung.

These 5: Dialogische Kommunikation ist der Veränderungstreiber

These 6: Veränderung ist als Prozess zu steuern.

These 7: Gute Führung ist die Voraussetzung für Erfolg.

These 1: Die Veränderungscoalition schaffen

- Nur wer über die notwendige Entscheidungskompetenz verfügt, den Rahmen, die Mittel und die Vorgaben für die anstehende Veränderung zu bestimmen, kann einen Changeprozess steuern und umsetzen. Und nur wenn die Initiatoren der Veränderung gemeinsam an einem Strang ziehen und gewillt sind, Veränderungsziele zu definieren und auch gemeinsam umzusetzen, wenn sie sich als Change-Team verstehen und danach konsequent handeln, hat die Veränderung auch bei den immer zu erwartenden Widerständen Aussicht auf Erfolg.

These 2: Für Irritation, Dringlichkeit und Emotion sorgen

- Kotter ist überzeugt davon, dass nur Irritation und Emotion Veränderung eingefahrener Muster ermöglichen. Wenn man neue Ergebnisse möchte, muss man von ausgetretenen Wegen abweichen und neue gehen. Mehr vom Selben führt bekanntlich zu mehr vom Selben!
- Wachstum und Veränderung findet nur außerhalb der individuellen Komfortzone statt, während das Verlassen derselben häufig mit Ängsten und Hemmungen verbunden ist. Hierfür motiviert, Dinge haben zu wollen, die man nicht hat, oder loswerden zu wollen, die man nicht mehr haben möchte. Die wichtigsten Motivatoren für Veränderung finden Sie im Kasten 2.

These 2: Für Irritation, Dringlichkeit und Emotion sorgen

Die wirksamsten Veränderungstreiber:

- Faszinierende Ziele
- Transparenz und Konsequenz
- Mitwirkung und Verantwortung
- Schmerz vermeiden
- Lust gewinnen

Darunter fallen folgende Motivatoren:

- Etwas haben wollen, was man nicht hat
- Etwas loswerden wollen, was man nicht haben möchte
- Vorteile, wenn man „es“ tut
- Nachteile, wenn man „es“ nicht tut

These 3: Es braucht eine Strategie – Menschen entscheiden sich nur für etwas, das sie sich vorstellen können und das ihnen nützlich erscheint

- Wenn Sie anstreben, dass Sie oder andere eine Entscheidung für etwas Neues treffen, dann sorgen Sie dafür, dass man sich das Neue tatsächlich vorstellen kann. Dabei ist es Ihre Aufgabe, den bisherigen Denkrahmen so zu erweitern, dass das Neue aus der Wahrnehmung der Betroffenen darin Platz findet und ein Einverständnis erfolgt. Es ist wichtig zu wissen, was der erwartete Nutzen ist, bevor man eine Anstrengung in Kauf nimmt und sich mit der Veränderung arrangiert.
- Wenn das Konstrukt der neuen Wirklichkeit (=Vision und Ziele) gemeinsam und vorstellbar entwickelt worden ist und die Maßnahmen (Projekte und Roadmap) definiert sind, wie man dorthin gelangen wird, verfügt man über eine Strategie. Diese stiftet Sinn und Ordnung und allokiert Ressourcen auf die gewünschten Ergebnisse.

These 4: Transparenz, Konsequenz und Mitwirkung in einem „dualen Betriebssystem“ bilden die Metastrategie für erfolgreiche Veränderung

- **Transparenz und Konsequenz**

- Wenn Sie die Unterschiede zwischen den vereinbarten im Vergleich zu den erreichten Ergebnissen im Unternehmen transparent machen, verteilen Sie damit „rote und grüne Laternen“ unter den Leistungsträgern. Der Nebel lichtet sich und es wird allen deutlich, wer Ergebnisse produziert und wer eher nur redet oder sich bisher einfach nur bedeckt hielt. Niemand möchte auf Dauer und für alle erkennbar das Schlusslicht bilden. Gute Ergebnisse müssen Konsequenzen haben, schlechte auch. Instrumente für Gratifikationen, Boni und Sanktionen sind auch in kommunalen Unternehmen vorhanden, man muss sie nur anwenden.

- **Mitwirkung**

- Mitwirkung ist ein wesentliches Element erfolgreicher Veränderung und kann am besten in einem dualen zum „offiziellen“ Organigramm parallelen Betriebssystem organisiert werden, wie J. Kotter es beschreibt¹. Mitarbeiter mit partizipativer Führung nach dem „Top-Down-Bottom-Up“ Prinzip in die Entwicklung des Unternehmens zu involvieren, führt zu nachhaltigen, positiven Ergebnissen bei der Zukunftsgestaltung und der anschließenden Umsetzung. Mitwirkung bedeutet, dass die Führungskräfte und Leistungsträger eingeladen sind, innerhalb eines gegebenen strategischen Rahmens mitzugestalten, während die Geschäftsführung die Stoßrichtung und die Leitplanken vorgibt und die strategischen Entscheidungen trifft.

- Dieses parallele System bilden wir mit unserem systemischen Vierschichtenmodell® (K1 – K4) ab. Dabei steuert ein innerer Lenkungsreis (K1) den Change-Prozess und trifft die wesentlichen Entscheidungen im Sinne der Veränderungscoalition. Ein Strategieteam (K2) arbeitet inhaltlich in Workshops intensiv an Lösungen und Entwicklungen. Die Führungskräfte der Ebenen 1-3 sind im sogenannten K3 in die Entstehung von Zukunftskonzepten intensiv involviert und der K4 (das ganze System oder ein Querschnitt davon) wird vor allem in die Planung und Ausgestaltung der Umsetzung

These 5: Dialogische Kommunikation ist der Veränderungstreiber

- Wenn man die Kommunikation in einer Organisation bzw. in einem System ändert, verändert sich auch die Organisation als solche. Wenn Sie wollen, dass andere ihr Verhalten oder ihre Kommunikation verändern, dann ändern Sie Ihr Verhalten oder Ihre Kommunikation so lange, bis Sie das Verhalten oder die Kommunikation vorfinden, die Sie für angemessen halten. Wir meinen dabei echte dialogische Kommunikation Sinne einer „Zweibahnstraße“. Immer fühlen sich Mitarbeiter im Unternehmen zu wenig informiert, doch meist geht es um zu wenig Kommunikation im Sinne eines echten, wertschätzenden Dialoges.

These 6: Veränderung ist als Prozess zu steuern

- Ein Veränderungsprozess benötigt ein Prozessdesign, das Partizipation nach dem Top-Down-Bottom-Up-Prinzip berücksichtigt, die acht Schritte nach J. Kotter, Veränderungsmuster, strategische Kommunikation sowie Arbeit an Werten und Überzeugungen. Der passende Umgang mit Widerstand als Bereicherung ist dabei eine der treibenden Kräfte. Gute Vorbereitung und Planung vor dem Start des Changevorhabens ist sehr wichtig. Es ist zu klären, wie viel Ressourcen und Zeit zur Verfügung stehen, mit wie viel Top-Down Unterstützung „von oben“ einerseits und mit wie viel Widerstand und Umsetzungshürden andererseits zu rechnen ist. Entsprechend dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Act-Check) sind Ziele, Meilensteine, Maßnahmen und Ergebnisse gewissenhaft zu verfolgen und Steuerungsimpulse zu setzen.
- Folgendes sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Erreichen der gesetzten Ziele: Ein attraktives Zukunftskonstrukt, Dringlichkeit, die eigene Sicherheit, als Führungskraft das Neue zu erreichen und die präzise Planung des Changeprozesses. Dazu gehören wertschätzende Kommunikation und ausreichend Zeit für den Prozess mit seinen Phasen, der Umgang mit Widerstand, ein gut funktionierendes Controlling während des Prozesses und ein gesundes Vertrauen in die verwendeten Methoden und nicht zuletzt in die gewählten Partner im Change.

These 7: Gute Führung ist die Voraussetzung für Erfolg

- Die Führung im Change unterscheidet sich nur unwesentlich von der Führung in Unternehmen an und für sich, bei der es immer auch darum geht, mit den Mitarbeitern von einem vorhandenen “Ist” zu einem definierten “Soll” (Ziele) zu kommen. Führung hat immer etwas mit Führung von Menschen zu tun und mit dem Ausüben von Macht, denn Sie entscheiden als Führungskraft, wohin die Reise geht, wen Sie mit auf die Reise nehmen und wen nicht, wann und wie Sie Kontrolle ausüben und welche Konsequenzen Zielerreichung oder Zielverfehlung haben. Gleichzeitig stiften Sie Sinn und sollten Vorbild sein, damit Menschen sich freiwillig entscheiden, Ihnen zu folgen und Ihnen das Angebot unterbreiten, mit Ihnen die Reise in die neue, zukünftige Wirklichkeit tatsächlich anzutreten. Nur wem man folgt, der führt tatsächlich.
- Führung heißt auch, Bedingungen und ein Umfeld dafür zu schaffen, dass das Unternehmen wachsen und sich entfalten kann. Dazu gehört, dass die „richtigen“ Leute an Bord sind. Damit sind diejenigen gemeint, die mit Herz, Verstand und großem Einsatz dafür sorgen, dass das Unternehmen herausragende Leistungen vollbringen kann. Gute Führung bedeutet proaktiv zu sein, das heißt Partei für Aktionen zu ergreifen, während angemessene Reaktionen kurzfristig dort erfolgen, wo sie notwendig erscheinen. Übernehmen Sie die Verantwortung, es geht darum, die Dinge in die Hand zu nehmen und vorhandene Spielräume zu nutzen, anstatt viel zu reden. Bestimmen Sie das Tempo für Veränderung, nachdem Sie erkannt und sich dafür entschieden haben, was zu tun ist. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und gestalten Sie die Umsetzung so einfach wie möglich.

1/dillingen/umgang-mit-veraenderungen-so-kommen-sie-gut-schnell-und-motiviert-aus-veraenderungsprozessen-hervor



- Veränderungen bestimmen unser Leben und das in den Unternehmen, in denen wir tätig sind. Dieses Seminar hilft Veränderungsprozesse besser zu verstehen und welche Mechanismen wirken, wenn wir Veränderungen ausgesetzt sind? Wie gehen wir selbst gut mit Veränderungen um? Welche Chancen bieten Veränderungen, wie ist meine eigene, innere Einstellung dazu? Welche Gedanken beschäftigen mich in Veränderungsprozessen – welche Gedanken sind hilfreich und förderlich und welche nicht? Wie funktioniert unser Gehirn in Change-Prozessen und welche Rolle spielt dabei mentale Stärke? Dieses Seminar gibt Ihnen verschiedene Werkzeuge, Techniken und Tipps mit auf den Weg, erfolgreich, gestärkt und motiviert aus Veränderungsprozessen hervorzugehen

- - Die Veränderungskurve, den Prozess der Veränderung verstehen lernen
- Rollen in Veränderungsprozessen
- Meine Gedankenwelt im Kopf, die innere Einstellung und Haltung in Change-Prozessen
- Kommunikation und Informationsfluss im Veränderungsprozess
- Mensch und Widerstand, Führung und Widerstand
- Der Einfluss mentaler Stärke – der neurobiologische Ansatz zu einer erfolgreichen und guten Selbststeuerung
- Zielführender Umgang in Change-Prozessen mit Ängsten, Ungewissheiten, Chancen und Risiken, Stress und Druck...
- Rüstzeug für Veränderungen – Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen
- Ihr persönliches Erfolgstagebuch – so kommen Sie erfolgreich durch Höhen und Tiefen eines Change-Prozesses
- Chancen nutzen – Risiken vermeiden

Stringentes Verhalten in den Phasen des Wandels

- Beim Change-Management spielt zwar der Widerstand eine Hauptrolle, aber er ist nicht allein entscheidend. Im Wandlungsprozess wird die Akzeptanz Veränderungen gegenüber auch immer wieder durch zwei Kardinalfehler von Führungskräften gefährdet:
- **Fehler 1) Mangelnde Entschiedenheit:** „Ich will es jedem recht machen.“
- und
- **Fehler 2) Mangelnde Einfühlung:** „Ich kann dieses Gejammer nicht mehr hören.“

Beispiel

- Interessanterweise treten beide Fehler häufig nacheinander auf.
- **Beispiel: Das Arbeiten in der Matrix ohne Weisungsbefugnis**
- Der Projektmanager Edgar P. scheut sich, in den Konferenzen seiner Arbeitsgruppe klare Ansagen zu machen. „Ich habe das permanente Gefühl, ich müsse die Kollegen überreden, die anstehende Mehrarbeit zu übernehmen. **Ich bin nicht weisungsbefugt und habe Sorge, dass ich ein Nein bekomme.** Also bequatsche ich sie – mit mäßigem Erfolg. Manchmal, wenn mir dann alles zu viel wird, gehen mir die Klagen und Sonderwünsche gehörig auf den Zeiger. Dann gibt es Krach und hinterher viele Beleidigte. Dann darf ich mich auch noch entschuldigen. Ändern tut sich nichts.“
- **Beziehen Sie klar Stellung**
- Hier ist von vornherein der Mut zur eigenen Position gefragt. Der Leiter der Arbeitsgruppe legt die Spielregeln fest, nach denen die Gruppe arbeiten wird und bestimmt damit wesentlich über Erfolg und Misserfolg der gesamten Mission. Wer aus falscher Rücksicht für ein vermeintlich gutes Klima Konflikten aus dem Weg geht, wird im Nachgang, wenn seine Geduld erschöpft ist, oft überzogen agieren – und damit den Widerstand erst recht provozieren.