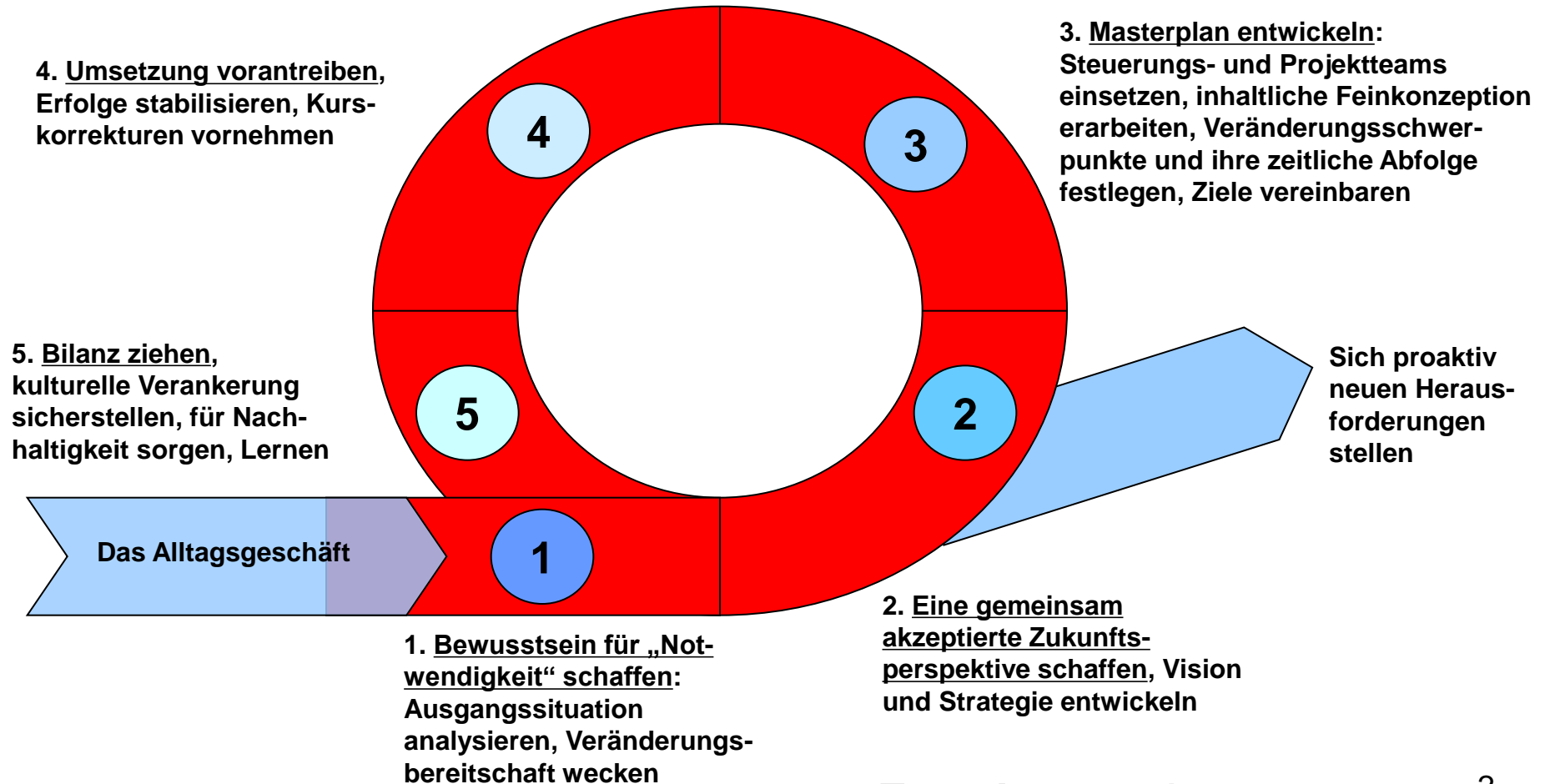


Veränderungsprozesse anstoßen und erfolgreich umsetzen: Bereitschaft erzeugen, Beschäftigte beteiligen



Es geht ums Ganze

In fünf Schritten zur Veränderung: Der Veränderungsprozess

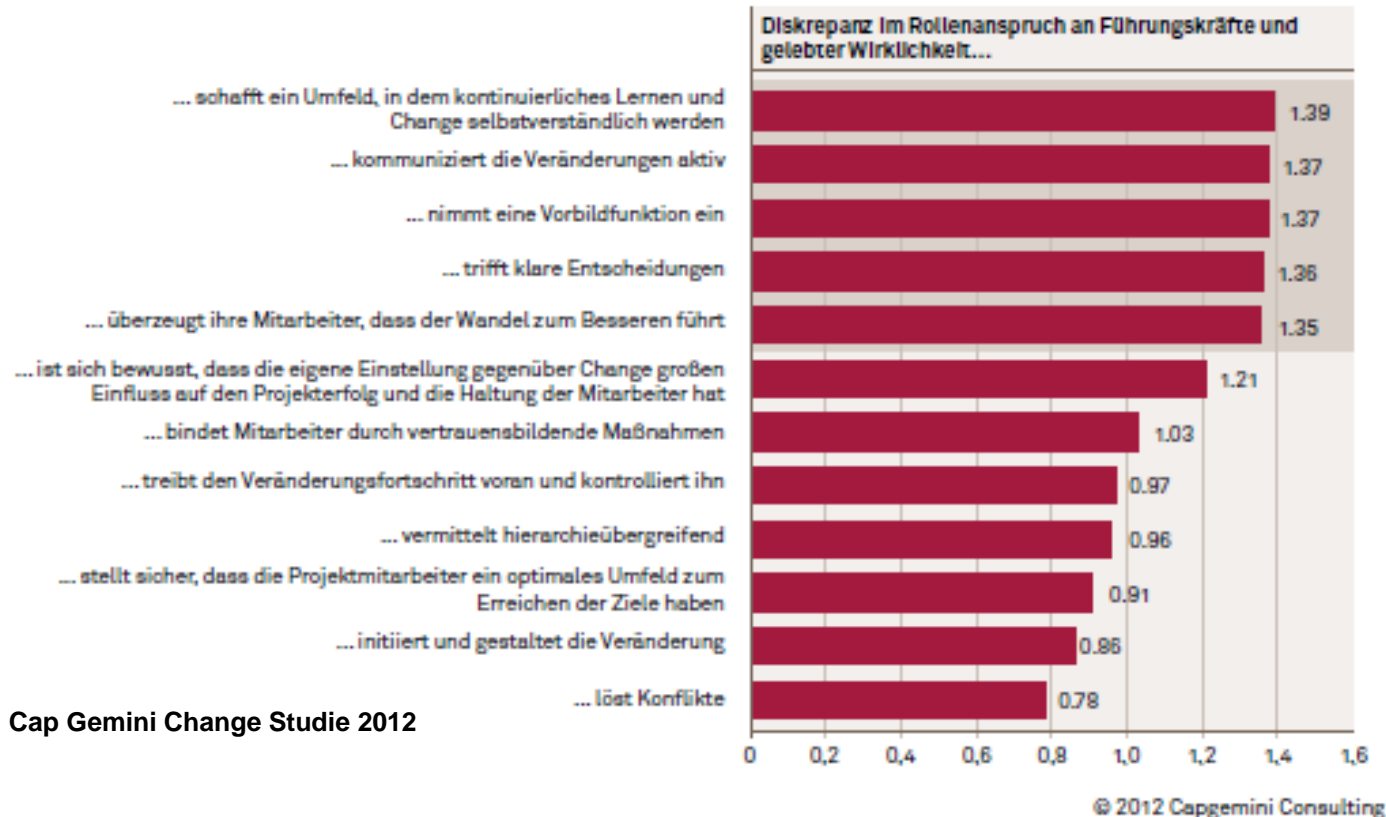


Es geht ums Ganze

Was wird von Führungskräften erwartet?

→ Vorbildfunktion, Förderung einer lernfördernden Umgebung, Kommunikation

Abb. 19 Die größte Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit betreffen allesamt Punkte, die im klassischen Change Management immer wieder adressiert und eingefordert werden



Motivation

Die Handlungsfelder der Motivation

Dr. Reinhard Sprenger *1953
Dr. der Philosophie,
Unternehmensberater, Buchautor

motivation Leistungs-	Mitarbeiter	Führungskraft
Leistungsbereitschaft (Wollen)	1 Commitment leben	4 Demotivation vermeiden
Leistungsfähigkeit (Können)	2 Stärken nutzen und lernen	5 Fördernd fordern
Leistungsmöglichkeit (Dürfen)	3 Spielfeld wählen	6 Freiraum eröffnen

Sprenger (Mythos Motivation) geht davon aus, dass Führungskräfte nicht dazu da sind, Mitarbeitende zu motivieren, sondern dazu da sind, Demotivatoren von Mitarbeitenden fern zu halten.

Es geht ums Ganze

Ziele und Wirkungen von Beteiligung

Beteiligende (Führungskräfte)

Beteiligte (Beschäftigte,)

Laisser faire

Selbstbestimmtes Handeln
Risiko: Unklarheit, Zieldiffusion

Geben und Fördern von
Handlungsspielraum

Eigenverantwortliches Handeln

Kooperation:
Mitentscheidung einräumen

Mitentscheiden

Konsultation:
Meinungen einholen

Mitdenken und Meinung
äußern

Information:
Informationen bereitstellen

Sich informieren

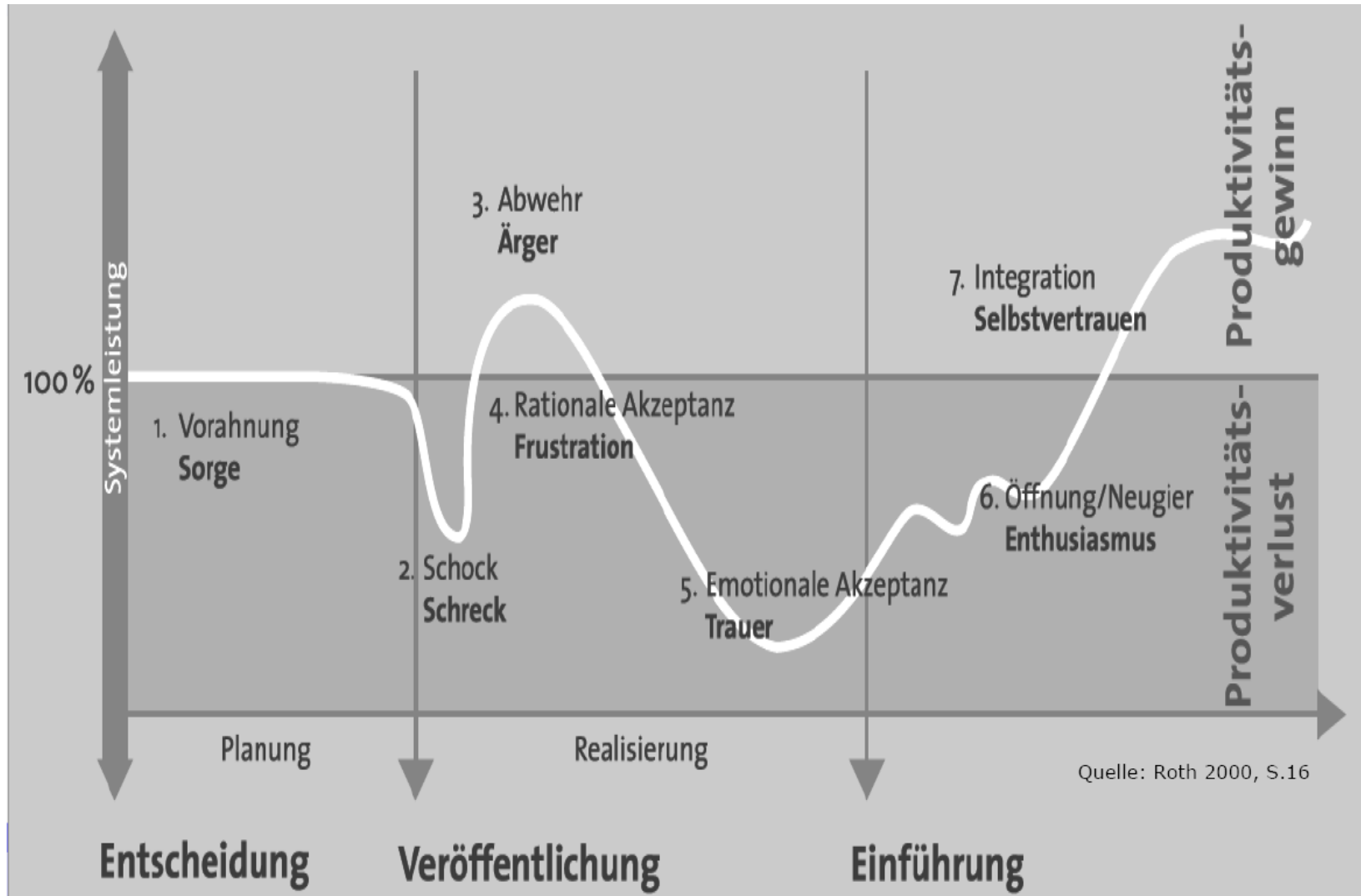
Grad der Einbeziehung steigt

Grad der Einflussmöglichkeit steigt

Grad der Aktivität steigt

Es geht ums Ganze

Veränderungsphasen und Kommunikation



Kommunikation in verschiedenen Veränderungsphasen

Handlungsempfehlungen

1. Die Vorahnung - Sorge

- Die **Wahrheit** der Situation benennen: Was ist schon beschlossene Sache
- Offene, klare und **direkte** Kommunikation (Broschüren, Hauszeitung etc.)
- Klare **Ziele** und Vision kommunizieren
- **Symbol**, Sympathiefigur, Logo, Story-Telling für die Veränderung finden
- **Struktur** für den weiteren Prozess so weit als möglich veröffentlichen
- **Mitwirkungswünsche** und –möglichkeiten bekannt geben

Kommunikation in verschiedenen Veränderungsphasen

Handlungsempfehlungen

2. Der Schock – Schreck

- Fragen zum **Perspektivenwechsel** einbringen: „Was würde geschehen, wenn sich nichts verändert, wenn keine Neuerungen eingeführt werden, auch die nächsten 10 Jahre nicht?“
- Nicht an der Lösung des Problems, sondern an der Starre arbeiten: d.h. möglichst viele **Ressourcen wachrufen**. Den Mitarbeitenden aufzeigen, welche Unterstützungsmöglichkeiten sie während der Einführung erhalten
- **Zweiwegkommunikation**: Den Mitarbeitenden immer und immer wieder erklären, worum es geht und wohin es geht: „Telling-Phase“. Es geht nicht nur darum, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter es verstehen (intellektuell) sondern sie sich auch wertgeschätzt und nicht als Störfaktor fühlen (emotional).
- Push-Phase: Die Einführung sollte **schnell** und voran getrieben werden.

Kommunikation in verschiedenen Veränderungsphasen

Handlungsempfehlungen

3. Die Abwehr – der Ärger

- Der Ärger braucht genügend Zeit und Raum: Sie müssen die **emotionalen Einwände** aufgreifen. Und zwar immer und immer wieder. Auch wenn sie es selbst schon nicht mehr hören können.
- Direkte **Kommunikation** anbieten: Angriffe nicht (zu) persönlich nehmen.
- Durch beständiges Nachfragen müssen **Wahrnehmungsverzerrungen** aufgelöst und der Perspektivenwechsel unterstützt werden: die anstehenden Veränderungen greifbarer gemacht werden. Erläutern Sie im Detail, welche Veränderungen und Möglichkeiten ganz konkret für die Mitarbeitenden entstehen.

Kommunikation in verschiedenen Veränderungsphasen

Handlungsempfehlungen

4. Die rationale Akzeptanz – Frustration

- Diskussion über „man“ oder „die Verwaltung“ oder „überhaupt“ beenden und die anstehenden Veränderungen klar auf **einzelne Personen** herunter brechen.
- Den **Nutzen** darstellen: „Selling-Phase“.

5. Die emotionale Akzeptanz – Trauer

- Veränderungstempo etwas verlangsamten und nicht in Aktionismus verfallen. **Trauer** und negative Gefühle der Betroffenen brauchen **Raum und Gehör**. Die Gefühle müssen verbalisiert werden.
- **Vergangenes würdigen** (Was war gut am Alten?) und bewusst Abschied davon nehmen (Abschieds- und Trennungsrituale initiieren).

Kommunikation in verschiedenen Veränderungsphasen

Handlungsempfehlungen

6. Die Öffnung – Neugier, Enthusiasmus

- **Fehlerfreundliche** Kultur schaffen und experimentieren fördern.
- Informationsquellen und **Weiterbildungsmöglichkeiten** anbieten (Seminare und Trainings).
- Möglichkeiten zum gegenseitigen **Lernen** und Austauschen ermöglichen (offene Türen, gegenseitige Besuche, Marktplätze, Vorstellen von Projekten etc.).



Es geht ums Ganze

Kommunikation in verschiedenen Veränderungsphasen

Handlungsempfehlungen

7. Die Integration – Selbstvertrauen

- Durchlaufen von **Reflexionsschleifen**: Was lief gut während des Veränderungsprozesses? Was kann auf weitere Veränderungsprozesse übertragen werden? Was kann beim nächsten Prozess verbessert werden? Wie ging es den Betroffenen während der Veränderung? Welche Spielregeln haben die Veränderung unterstützt? Welche Kompetenzen wurden dazu gewonnen, welche sind noch notwendig?
- **Feierlicher Abschluss** der aktiven Veränderungsphase: Gemeinsames Fest und Würdigung aller Beteiligten.

Ausblick

**Schwerpunktthema des 1. Forums:
Veränderungen anstoßen und
erfolgreich umsetzen**

**Schwerpunktthema des 2. Forums:
Bereitschaft erzeugen durch gute
Führung, Beteiligung, Kommunikation**

**Schwerpunktthema des 3. Forums am
23.10.2014: Ihre Themen!**

