



1. Wann setze ich diese Take5-Karte ein und welches Ziel habe ich?

- Wann: Wenn sich die Organisation oder mein Team vor oder in einem Veränderungsprozess befinden.
- Ziel: Erkennen, in welcher Phase sich die Mitarbeitenden befinden und wie ich sie als Führungskraft begleiten kann.
- Achtung: Nicht alle Beteiligten durchlaufen alle Phasen in gleichem Tempo.

2. Welche Methoden und Techniken kann ich nutzen?

- Phasenmodell nach Katter, Darstellung gem. Fatzer (2001)
- Selbstreflexion
- Feedback
- Mitarbeitendengespräche, -briefe und -versammlungen
- Für alle zugängliche Informationsportale (on- und/oder offline)

3. Welche Ressourcen und welche Personen brauche ich dafür?

- Ressourcen: Zeit für Gespräche/Feedback, neutrale Räumlichkeiten, IT-Unterstützung, Personalentwicklungsbudget
- Fähigkeiten: Beobachtungsgabe, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit
- Personen: nach Möglichkeit eine Moderatorin/einen Moderator (Change Manager), alle Teammitglieder

4. Wie gehe ich vor und wie überprüfe ich den Erfolg?

- Mitarbeitende zeigen mit zunehmenden Wissen über den Zeitverlauf der Veränderung verschiedene emotionale Reaktionen und nehmen die eigene Kompetenz in den einzelnen Phasen unterschiedlich wahr.

Phase 1: Schock

--> Tritt zeitnah zu Beginn der Veränderung ein --> Grund: Unsicherheit ("Was da wohl kommen wird?")

Phase 2: Ablehnung

--> Die bestehende Ordnung wird glorifiziert und hervorgehoben ("Bis jetzt hat es doch immer gut geklappt.")

--> Oppositionshaltung

Phase 3: Rationale Einsicht

--> Akzeptanz auf rationaler/Ablehnung auf emotionaler Ebene ("Ja, aber...!"-Phase)

Phase 4: Emotionale Akzeptanz

--> Emotionale Orientierung zum "Neuen" --> Einsicht ("Es liegt etwas Besseres vor uns.") --> Mitarbeitende sind bereit für Neuanfang

Phase 5: Lernen

--> Mitarbeitende beschäftigen sich mit dem neuen Zustand/der neuen Umgebung --> Grundeinstellung ist positiv

--> Erste Erfolge, aber auch Rückschläge durch Ausprobieren ("Aha"-Effekt)

Phase 6: Erkenntnis

--> Der Nutzen der Veränderung wird erkannt --> Integration in den Alltag beginnt --> Mitarbeitende sind selbstsicherer

Phase 7: Integration

--> Vollständige Akzeptanz durch Selbstsicherheit und Erfolge

--> Umsetzung in der Praxis, aus der neuen Situation ist Normalität geworden

--> "Lessons Learned" (Chance auf Reflexion)

Grundlegend gilt: Ängste nehmen und Sicherheit schaffen

Slogan:



5. Wo finde ich mehr Informationen?

Take5-Kartenset "Change Management - Phasen der Veränderung"
 Fatzer (2001): Lernende Organisation und Dialog als Grundkonzepte
 der Personalentwicklung. Hohengehren: Schneider Verlag.



1. Wann setze ich diese take5-Karte ein und welches Ziel habe ich?

Wann:

- Am Beginn des Veränderungsprozesses
- Beim Vorherrschen großer Unsicherheit bei den Mitarbeitenden bis hin zu Handlungsunfähigkeit

Ziel:

- Bewusstsein schaffen, begleiten, Mitarbeitende in die nächste Phase führen
- Ängste nehmen
- Sicherheit schaffen

2. Welche Methoden und Techniken kann ich nutzen?

- Aktive Gesprächsführung
- Kommunikation auf Augenhöhe (top down und bottom up)
- Anonymer Postkasten (bottom up)
- Mitarbeitendenbrief
- Mitarbeitendenversammlung
- Weiterbildung für Führungskräfte zur Verbesserung der eigenen Kommunikationsfähigkeit

3. Welche Ressourcen und welche Personen brauche ich dafür?

- Ressourcen: Zeit, neutrale Räume (z.B. Café), Präsentationswerkzeuge/IT
- Fähigkeiten: Kommunikationsfähigkeit, Resilienz, Empathie
- Personen: alle Teammitglieder, Führungskräfte, Moderation/Change Manager

4. Wie gehe ich vor und wie überprüfe ich den Erfolg?

Vorgehen:

1. Grundsatz der schnellen und vollständigen Informationsweitergabe, gleichen Informationsstatus schaffen
2. Schockphase zulassen
3. Notwendigkeit zur Veränderung betonen und stichhaltig begründen
4. "Warum" erklären, Ziel benennen, "pro"-Argumente liefern
5. Maßnahmen und kommende Schritte aufzeigen (Transparenz im Prozess schaffen)
6. Aktiv das Gespräch suchen, auf Mitarbeitende zugehen und zuhören
7. Möglichkeiten für die Mitarbeitenden schaffen, ihre Ängste und Sorgen formulieren zu können
8. Identifikation von begründeten und unbegründeten Einwänden
9. Konstruktiv und wertschätzend mit Sorgen und Einwänden umgehen

Überprüfung:

- Sind alle Mitarbeitenden aus dem Team in die nächste Phase übergegangen?

5. Wo finde ich mehr Informationen?

Take5-Kartenset "Change Management - Phasen der Veränderung"

Fachliteratur: Fatzer (2001)

Vorherige Phase: keine

Nächste Phase: Ablehnung (Phase 2)



1. Wann setze ich diese take5-Karte ein und welches Ziel habe ich?

Wann:
Mitarbeitende lehnen Veränderung ab.

Beispielaussagen:

"Das geht nicht!"

"Das glaube ich nicht!"

"Da mache ich nicht mit!"

"Das haben wir noch nie so gemacht!"

Ziel:

- Bewusstsein schaffen, begleiten, Mitarbeitende in die nächste Phase führen
- Ängste nehmen
- Veränderungsbereitschaft schaffen

2. Welche Methoden und Techniken kann ich nutzen?

- Einbeziehung der Mitarbeitenden
- Kommunikation auf Augenhöhe (top down und bottom up)
- Mediation
- Beispiele aus gelungenen Veränderungen aufzeigen
- Mitarbeitendenbrief

3. Welche Ressourcen und welche Personen brauche ich dafür?

- Ressourcen: Zeit, neutrale Räume (z. Bsp. Besprechungsräume), Präsentationswerkzeuge/IT
- Fähigkeiten: Kommunikationsfähigkeit, Resilienz, Empathie
- Personen: alle Teammitglieder/Mitarbeitenden, Führungskräfte, Moderation/Change Manager, Fürsprechende/Verbündete

4. Wie gehe ich vor und wie überprüfe ich den Erfolg?

Vorgehen:

- Zwischengespräche mit Mitarbeitenden und Team führen
- Mitarbeitende einbeziehen und Ideen der Mitarbeitenden zulassen
- Wut, Ärger und Ablehnung zulassen
- Verständnis zeigen
- Vision der Veränderung präsentieren
- Richtung, Weg und Ziel aufzeigen (regelmäßige Wiederholung)
- Chancen aufzeigen

Überprüfung:

- Ablehnung wurde überwunden hin zu rationaler Einsicht
- Sind alle Mitarbeitenden aus dem Team in die nächste Phase übergegangen?

5. Wo finde ich mehr Informationen?

Take5-Kartenset "Change Management - Phasen der Veränderung"

Fachliteratur: Fatzer (2001)

Vorherige Phase: Schock (Phase 1)

Nächste Phase: Rationale Einsicht (Phase 3)



1. Wann setze ich diese take5-Karte ein und welches Ziel habe ich?

Wann: Mitarbeitenden wird klar, dass Verbesserung unumgänglich ist und Chancen bietet.

Ziel: Mitarbeitende können die Gründe für die Entscheidung nachvollziehen und erhalten Antworten auf die Frage nach dem „Warum“.

Achtung: Auf emotionaler Ebene ist die Entscheidung jedoch noch nicht akzeptiert worden („Die Entscheidung kann ich ja nachvollziehen, aber funktionieren wird es nicht.“). Es ist die "Ja, aber ..." -Phase.

2. Welche Methoden und Techniken kann ich nutzen?

- aktive Gesprächsführung
- Mitarbeitendenbrief
- Mitarbeitendenversammlung
- positive Chancen den Mitarbeitenden aufzeigen (Roadmap)
- Perspektivwechsel (Rolle Mitarbeitende/Führungskraft)
- Ziele klar formulieren (statt Probleme)
- Kommunikation auf Augenhöhe (top down und bottom up)
- Projekte mit offenen Ansatz (nur Zielvorgabe und Rahmenbedingungen, keine "Wegvorgabe")

3. Welche Ressourcen und welche Personen brauche ich dafür?

- Ressourcen: Zeit, neutrale Räume (z. Bsp. Mitarbeitenden-Café), Präsentationswerkzeuge/IT
- Fähigkeiten: Kommunikationsfähigkeit, Resilienz, Empathie
- Personen: alle Teammitglieder/Mitarbeitende, Führungskräfte, Moderation/Change Manager

4. Wie gehe ich vor und wie überprüfe ich den Erfolg?

Vorgehen:

- neue Projekte aufsetzen, Mitarbeitende aktiv zu Beteiligung/Ideensammlung auffordern
- Fehlerkultur zulassen (gibt Mitarbeitenden Sicherheit sich ausprobieren zu können)

Überprüfung:

- Mitarbeitende arbeiten an neuen Lösungswegen (äußern erste Ideen)
- Einstellung der Mitarbeitenden zu neuen Themen hat sich geändert (positiver geworden)
- Mitarbeitende nehmen eigene Rolle ein zum Thema Veränderung
- Verständnis für Veränderung steigt
- kein "Ja, aber ..." mehr
- Sind alle Mitarbeitenden aus dem Team in die nächste Phase übergegangen?

5. Wo finde ich mehr Informationen?

Take5-Kartenset "Change Management - Phasen der Veränderung"

Fachliteratur: Fatzer (2001)

Vorherige Phase: Ablehnung (Phase 2)

Nächste Phase: Emotionale Akzeptanz (Phase 4)



1. Wann setze ich diese take5-Karte ein und welches Ziel habe ich?

- Mitarbeitende akzeptieren nun die Veränderung und der Prozess kann beginnen

2. Welche Methoden und Techniken kann ich nutzen?

- Gespräche
- Mitarbeitendenbeteiligung (Ideen sammeln, wie sich Veränderung optimieren lässt)
- Lösung von alten Prozessen
- Persönliche Auseinandersetzung mit Veränderung fördern

3. Welche Ressourcen und welche Personen brauche ich dafür?

- Team
- Führungskraft
- Zeit

4. Wie gehe ich vor und wie überprüfe ich den Erfolg?

- Den Mitarbeitenden ermöglichen, sich persönlich mit der Veränderung auseinanderzusetzen und durch Gespräche fördern
- Hat sich das Team mit dem Thema Veränderung auseinandergesetzt, was dies für alle Team-Mitglieder bedeutet
- Einbeziehung von Mitarbeitenden durch das Aufgreifen von Ideen und Vorschlägen
- Neuorientierung beginnt

5. Wo finde ich mehr Informationen?

Take5-Kartenset "Change Management - Phasen der Veränderung"
Fachliteratur: Fatzer (2001)
Vorherige Phase: Phase 3: Rationale Einsicht
Nächste Phase: Phase 5: Lernen



1. Wann setze ich diese take5-Karte ein und welches Ziel habe ich?

- Wann: Mitarbeitende setzen sich aktiv mit den geänderten Anforderungen und Aufgaben auseinander und probieren sich aus. Dabei sind Erfolge, aber auch Rückschläge zu erwarten
- Ziel: Mitarbeitende nehmen die eigene Kompetenz besser wahr und werden mutiger, weitere Schritte zu gehen.
- Achtung: Bei fehlender Begleitung kann ein Rückfall in die Phase 2 „Ablehnung“ geschehen

2. Welche Methoden und Techniken kann ich nutzen?

- Freiraum zum Ausprobieren schaffen
- Etablierung einer Lernumgebung
- Kommunikation auf Augenhöhe (top down und bottom up)
- Ressourcenorientiertes Feedback (regelmäßig und konstruktiv zu neu erworbenen Kompetenzen)

3. Welche Ressourcen und welche Personen brauche ich dafür?

- Ressourcen: Zeit, neutrale Räume (z. Bsp. Mitarbeitenden-Café), Präsentationswerkzeuge/IT
- Fähigkeiten: Kommunikationsfähigkeit, Resilienz, Empathie
- Personen: alle Teammitglieder/Mitarbeitende, Führungskräfte, Moderation/Change Manager

4. Wie gehe ich vor und wie überprüfe ich den Erfolg?

Vorgehen:

- Zielstellung des Veränderungsprozesses kommunizieren und in Erinnerung rufen (Mitarbeitende sensibilisieren)
- Schaffung einer Fehlerkultur (Mitarbeitende gehen nach dem „Trial and Error-Prinzip“ vor), Fehler als Chance annehmen
- Rückschläge sind einzuplanen und können zu Demotivation bei den Mitarbeitenden führen (s. Fehlerkultur)
- Die Mitarbeitenden in ihrem Lernprozess unterstützen
- Mehr Zeit einplanen für das Vorlegen erster Resultate der Mitarbeitenden
- Auch kleine Fortschritte und positive Veränderungen loben (Motivation von Team-Mitgliedern)

Überprüfung:

- Mitarbeitende sind der Veränderung positiv eingestellt und bereit, weitere Schritte zu gehen
- Wie gehe ich als Führungskraft mit Fehlern meiner Mitarbeitenden um?
- Ist jedes Team-Mitglied aus dem Team in die nächste Phase übergegangen?

5. Wo finde ich mehr Informationen?

Take5-Kartenset "Change Management - Phasen der Veränderung"

Fachliteratur: Fatzer (2001)

Vorherige Phase: Emotionale Akzeptanz (Phase 4)

Nächste Phase: Erkenntnis (Phase 6)

Stand: 11.10.2018

Autorin: Christian Zießnitz

Kontakt: <http://www.fuehren.digital>