

## Organisationsberatung

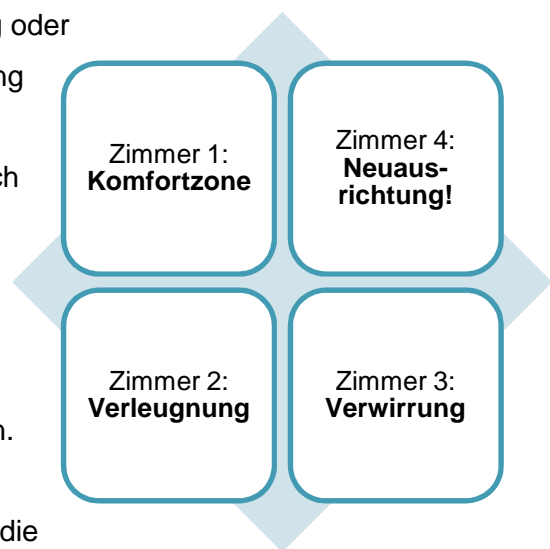
Die vier Zimmer der Veränderung

### **Veränderungen brauchen vier Zimmer und viel Zeit.**

Veränderungen finden zwar statt, aber an völlig unwichtigen Stellen. Auf Kritik folgt Trotz. Wichtigster Satz in dieser Phase: „Nicht mit mir!“

Als Führungskraft ist es hilfreich, den Veränderungsprozess anhand des Modells „**Die vier Zimmer der Veränderung**“ zu analysieren. Denn das Wissen darum, dass Mitarbeiter in Veränderungsprozessen alle vier Zimmer einmal durchschritten haben müssen, ermöglicht es, schwierige Phasen zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

In der **Komfortzone (Zimmer 1)** wirkt die Forderung oder Notwendigkeit nach Veränderung wie die „Vertreibung aus dem Paradies“. Denn es fällt schwer, das Gewohnte, Bewährte und Erreichte loszulassen, auch wenn es in einigen Fällen (wenn man mal ehrlich wäre) eigentlich nur noch „gewohntes Elend“ war. In dem menschlichen Bedürfnis, äußeres und damit inneres Gleichgewicht zu bewahren, wird mit viel Krafteinsatz versucht, die Veränderung zu ignorieren.



In der Phase der „**Verleugnung**“ (**Zimmer 2**) muss die Veränderung leider noch draußen bleiben. Doch irgendwann wächst die Erkenntnis, dass es für Veränderungen keinen anderen Ausweg gibt, als sie zu akzeptieren. Die **Verwirrung (Zimmer 3)** ist unumgänglich. Denn hier keimt eine Ahnung von dem „Neuen“ auf. In der Veränderung werden nicht nur Risiken, sondern – wenn auch sehr zurückhaltend – erstmals Chancen erkannt. Typische Aussagen in Zimmer 3: „Schön wäre es, aber ...“ „Theoretisch nicht schlecht, aber praktisch ...“

Aus der Zurückhaltung wächst die Bereitschaft, es zumindest einmal zu versuchen. Bei der „**Neuausrichtung**“ (**Zimmer 4**) kommt einiges in Bewegung. Mit der Rückkehr der Bewältigungskompetenz wächst auch die Zufriedenheit.

## Wichtige Prinzipien für erfolgreiche Veränderungsprozesse:

- Das Bisherige muss gewürdigt werden.
- Emotionen müssen raus, damit Neues Platz hat.
- Alle Zimmer müssen durchlebt werden.
- Neues zu lernen, braucht eine konstruktive Fehlerkultur.
- Veränderungen nicht der Veränderung wegen!

>> <http://www.impulsstark.de/leistungen/organisationen-beraten.html>

## Coaching für Führungskräfte

(Change-)Kommunikation

### So bleibt die Gerüchteküche kalt

Nebenbei eine E-Mail ans ganze Haus. Die Pressemitteilung oder Stellenanzeige vor der Mitarbeiterversammlung schnell noch raus. Die Teamleiter werden es ihrem Team schon beibringen. – Kommunizieren Sie als Führungskraft insbesondere bei wichtigen Veränderungen **persönlich, zeitnah, vollständig und verständlich.**

***Ein Vakuum, geschaffen durch fehlende Kommunikation,  
füllt sich in kürzester Zeit mit falscher Darstellung,  
Gerüchten, Geschwätz und Gift.***

Cyril Northcote Parkinson, britischer Historiker, Soziologe und Publizist

### Checkliste für Ihr Kommunikationskonzept:

- ✓ **WER** ist von der Veränderung direkt und indirekt betroffen?
  - Fachbereiche, Personalabteilung, Externe ...
- ✓ **WAS** sollte mitgeteilt werden?
  - Zielsetzung, faktische Gründe, praktische Folgen, emotionale Vorteile, weiterer Fahrplan ...
- ✓ **WIE** gelingt ein konstruktiver Austausch?
  - Widerspruchsfrei kommunizieren (und sich verhalten!)
  - Zuhören und zur Beteiligung ermutigen
  - Auf Vorbehalte und Vorschläge reagieren

>> [www.impulsstark.de/leistungen/fuehrungskraefte-coachen.html](http://www.impulsstark.de/leistungen/fuehrungskraefte-coachen.html)

## Mediation

### Persönlicher Neubeginn

#### **Es muss sich etwas ändern!**

#### **– Wer fängt bei sich an?**

Führen heißt auch, den Anfang machen. Wasser predigen und Wein trinken. – In Change-Prozessen ein absolutes No-Go! Achten Sie darauf, dass Ihre Worte und Ihr Handeln übereinstimmen.

Diese Stimmigkeit setzt voraus, dass Sie nicht nur rational, sondern auch emotional von der anstehenden Veränderung überzeugt sind. Dass eine emotionale Auseinandersetzung oder Verarbeitung in Veränderungsprozessen noch nicht stattgefunden hat, ist oftmals daran zu erkennen, dass viel Energie in endlose Diskussionen und Ad-hoc-Lösungen investiert wird. Es wird „zum Schein“ so getan, als würde man etwas ändern, um dem unangenehmen Gefühl der Verunsicherung und **Verwirrung (Zimmer 3)** schnellstens aus dem Weg zu gehen. Doch erst in diesem Zimmer können neue Verfahrens- und Verhaltensweisen durch Versuch und Irrtum ausprobiert und angeeignet werden.

Mit der Aufforderung zum Ausprobieren und einer konstruktiven Fehlerkultur steigt die Selbstverantwortung und es sinken Schuldzuweisungen, der Wunsch nach Fernheilung sowie das Kreisen um das, was nicht zu ändern ist – außer, man fängt bei sich selbst an.

***Sei Du selbst die Veränderung,  
die Du Dir wünschst für diese Welt.***

Mahatma Gandhi

>> [www.impulsstark.de/leistungen/konflikte-loesen.html](http://www.impulsstark.de/leistungen/konflikte-loesen.html)

## Teamentwicklung

### Teams im Change

#### **Jeder in seinem Tempo**

Veränderungsprozesse laufen auch innerhalb eines Teams (leider) nicht simultan ab.

Während sich beispielsweise neue Teammitglieder, die die Veränderung als selbstverständlich hingenommen oder gar nicht wahrgenommen haben, schon in der Phase der **Neuaustrichtung (Zimmer 4)** befinden, wägen sich die eher indirekt betroffenen oder „dienstälteren“ Kollegen in Sicherheit. „Das geht uns nichts an!“, hallt es aus **Zimmer 2, der Verleugnung**. Die weitere Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern gestaltet sich zunehmend schwierig. Denn neue Herangehensweisen treffen auf Gewohnheiten.

Hinzu kommt, dass es innerhalb eines Teams bestimmten Mitarbeitern schneller gelingt, sich auf Veränderungen einzustellen, während andere Mitarbeiter länger brauchen. Als Führungskraft ist es wichtig, die Bewältigungskompetenz der einzelnen Mitarbeiter nicht zu verurteilen, sondern wahrzunehmen, zu verstehen und zu vermitteln.

➔ **Perspektivwechsel:** Was jetzt im Veränderungsprozess wie eine Schwäche wirkt, hat sich im bisherigen Tagesgeschäft in vielen Fällen als Stärke bewährt (etwa Prozesssicherheit, Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Loyalität). Jetzt gilt es, diesen Mitarbeitern Zeit zu lassen, auf ihre Ängste und Vorbehalte zu reagieren, ihre bisherige Leistung wertzuschätzen und mit ihnen persönlich im Gespräch zu bleiben.

>> [www.impulsstark.de/leistungen/teams-entwickeln.html](http://www.impulsstark.de/leistungen/teams-entwickeln.html)

## / Buchtipps /

Denken, Fühlen, Handeln

**Change! Bewegung im Kopf:**

Mit neuen Erkenntnissen aus Biologie und Neurowissenschaften

**Constantin Sander**

Offen und ehrlich

**Change mich am Arsch**

*Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern*

**Axel Koch**

Praxisnaher Leitfaden

**Kommunikation im Change**

*Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen*

**Gerhild Deutinger**

## / Termine /

26. + 27. März 2019, Essen

**Veränderungsprozesse in Unternehmen**

*Bewusst kommunizieren*

Paritätische Akademie

26. November 2019, Essen

**Gespräche steuern**

*Schlagfertig argumentieren*

Paritätische Akademie

17. - 19. September 2019, Essen

**Ein Team leiten**

*Basiswissen für eine erfolgreiche Teamleitung*

Paritätische Akademie

10. + 11. Dezember 2019, Essen

**Umgang mit schwierigen Mitmenschen**

*Neue Sichtweisen und Handlungsstrategien*

Paritätische Akademie

**Weitere Informationen:**

[https://www.paritaetische-akademie-](https://www.paritaetische-akademie-nrw.de/beruflichebildung/fortbildungssuche/?kathaupt=18&suchesetzen=false&kfs_dozentid=315)

[nrw.de/beruflichebildung/fortbildungssuche/?kathaupt=18&suchesetzen=false&kfs\\_dozentid=315](https://www.paritaetische-akademie-nrw.de/beruflichebildung/fortbildungssuche/?kathaupt=18&suchesetzen=false&kfs_dozentid=315)

**Ein gesundes und erfolgreiches 2019  
wünscht Ihnen Ihre**

*Dena Schröder-Döges*

