



Dr. Christoph Kolbe

Umgang mit Veränderungen Transformation begegnen



1. Veränderung ist irritierend.

Einerseits stiftet sie Motivation,
andererseits behindert sie Motivation.



2. Veränderung ist Teil des Lebens.

Dies gilt sowohl für Menschen als auch für Organisationen.

Deshalb ist Veränderung eine immerwährende Herausforderung.

- „Das Leben fragt, der Mensch hat zu antworten.“ (V.E. Frankl)



3. Herausforderungen stiften Zukunft. Dazu braucht es Sinn.

Das Leben liegt immer vor uns, weil es voller Möglichkeiten ist und sich ständig wandelt.

Herausforderungen sind aber nur dann gute Möglichkeiten, wenn sie dem Menschen im Horizont seines Könnens als sinnvoll erscheinen.

Es braucht deshalb immer eine persönlich erlebte Sinnperspektive.



4. Veränderungen können auch Angst machen.

Veränderungen machen es notwendig, die „Komfortzone“ des Sicherheitsgefühls zu verlassen.

Die Begegnung mit dem Ungewissen ist auszuhalten.



4. Veränderungen können auch Angst machen.

- Warum hat der Mensch Angst?

Weil Leben unsicher ist: ontologische Unsicherheit

Weil wir mit unseren Entscheidungen auch scheitern können.



4. Veränderungen können auch Angst machen.

- Was ist Angst?

Angst ist das Gefühl der **Enge**.

Diese Enge entsteht, wenn ich befürchte, dass das Andere, mir Gegenüber-stehende mächtiger ist als ich; wenn ich also keine Möglichkeit sehe, mit dem Anderen umzugehen. → **Ohnmacht**



5. Der Angst begegnen ...

- **Personaler Umgang** mit Angst
 - Wie halte ich Unsicherheit aus?
 - Worin finde ich Gewissheit?
 - Was gibt mir Halt?
- Gegen die Angst steht das Vertrauen.
Vertrauen muss ich wagen.



5. Der Angst begegnen ...

- Personale Aktivitäten zum Umgang mit Angst:
annehmen, aushalten, loslassen
- **Psychodynamischer Umgang** mit Angst (Copingreaktionen), wenn Ängste zu groß oder übertrieben sind.
- Realismus oder Hyperrealismus?



6. Wie sollten Veränderungsprozesse grundsätzlich begleitet werden?

- Wahrnehmungsfähigkeit entwickeln, um Herausforderungen und Möglichkeiten zu erkennen
- Haltung der Offenheit fördern, um Herausforderungen zu begegnen
- Hilfestellungen zur Bewältigung der Befürchtungen geben

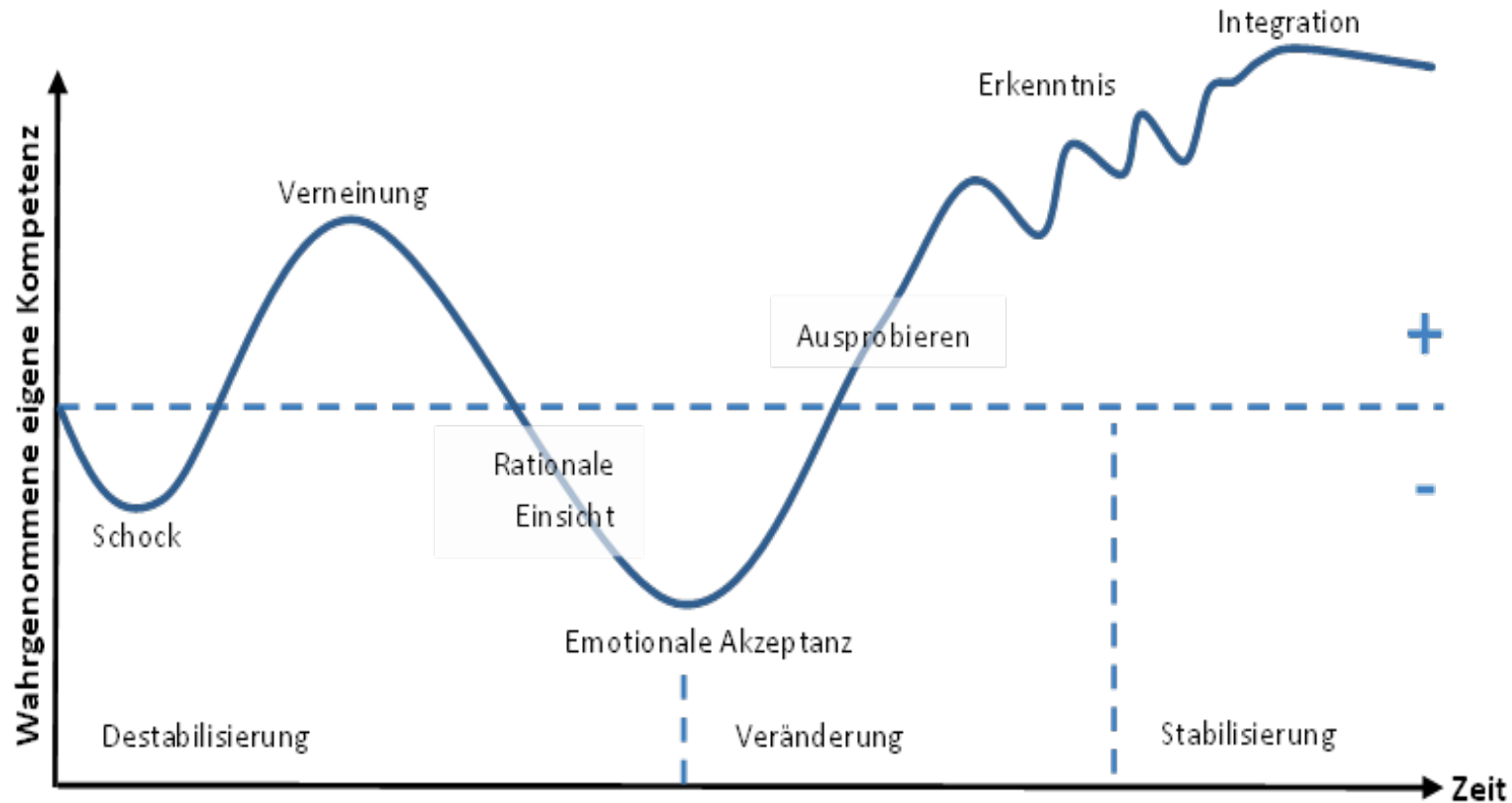


6. Wie sollten Veränderungsprozesse grundsätzlich begleitet werden?

- Eigenverantwortung stärken
- Interventionen zum Umgang mit thematischen Veränderungen
- Interventionen zum Umgang mit Persönlichkeitsdynamik



7. Typischer Phasenverlauf bei Veränderungsprozessen*



* Christian Wörpel, Changemanagement in der öffentlichen Verwaltung, Diplomatica: Hamburg 2011, S. 17



7. Veränderung ist ein Prozess

1. Phase: **Unruhe**

- durch Gerüchte, Ahnungen,
Beobachtungen

Aufgabe: **Spielregeln** für den Umgang mit der unklaren Situation geben.

*vgl. zum Phasenverlauf: <https://www.marconomy.de/die-7-phasen-im-change-prozess-a-537303/> vom 18.5.2019



7. Veränderung ist ein Prozess

2. Phase: **Unumstößlichkeit** - offizielle Verlautbarung

Aufgabe: **Informieren**, zuhören, Verständnis schaffen für die Notwendigkeit, die Auseinandersetzung mit der Unumstößlichkeit begleiten



7. Veränderung ist ein Prozess

3. Phase: **Abwehrreaktion**

- Ärger, Wut, Entwertung, Kontrolle

Aufgabe: **Verständnis** für die **dahinter** liegende Emotion ermöglichen, Realitätsbezug der affektgeleiteten Copingreaktion klären



7. Veränderung ist ein Prozess

4. Phase: **Rationale Akzeptanz** der neuen
Wirklichkeit

Aufgabe: **Aushalten** der Ungewissheit



7. Veränderung ist ein Prozess

5. Phase: **Emotionaler Abschied** - Trauer

Aufgabe: **Zeit** und **Raum** für das
Abschiednehmen von **Wertvollem** geben



7. Veränderung ist ein Prozess

6. Phase: **Perspektiven** im Neuen **sehen** - Blick in die Zukunft

Aufgabe: **Interesse** wecken. Können und Wissen klären und vermitteln. Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch geben.



7. Veränderung ist ein Prozess

7. Phase: **Normalität** des Neuen

Aufgabe: **Reflexion des Neuen.** Reflexion der
Prozesserfahrungen für das Gelingen der
Veränderung



7. Veränderung ist ein Prozess

Die Phasen im Überblick

1. **Unruhe** – Spielregeln
2. **Unumstößlichkeit** – Information
3. **Abwehrreaktion** – Verständnis
4. **Rationale Akzeptanz** der neuen Wirklichkeit – Aushalten
5. **Emotionaler Abschied** – Zeit und Raum
6. **Perspektiven im Neuen sehen** – Interesse
7. **Normalität** des Neuen – Reflexion



8. Welche Besonderheiten sollten in der Kommunikation beachtet werden?

- Change Management lebt von Dialog, Information und Aufklärung!
- Dialog gelingt nur auf Augenhöhe und mit Respekt für alle Beteiligten.



8. Welche Besonderheiten sollten in der Kommunikation beachtet werden?

- Worum geht es wirklich – für das Veränderungsvorhaben, für die Führungskraft, für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin?
- Nicht nur Ergebnisse oder Entscheidungen, sondern Beweggründe und persönliche Stellungnahmen kommunizieren.



**Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**