



# Coverdale Deutschland

## 8. Ganztagsschulkongress

Berlin, am 05. November 2011

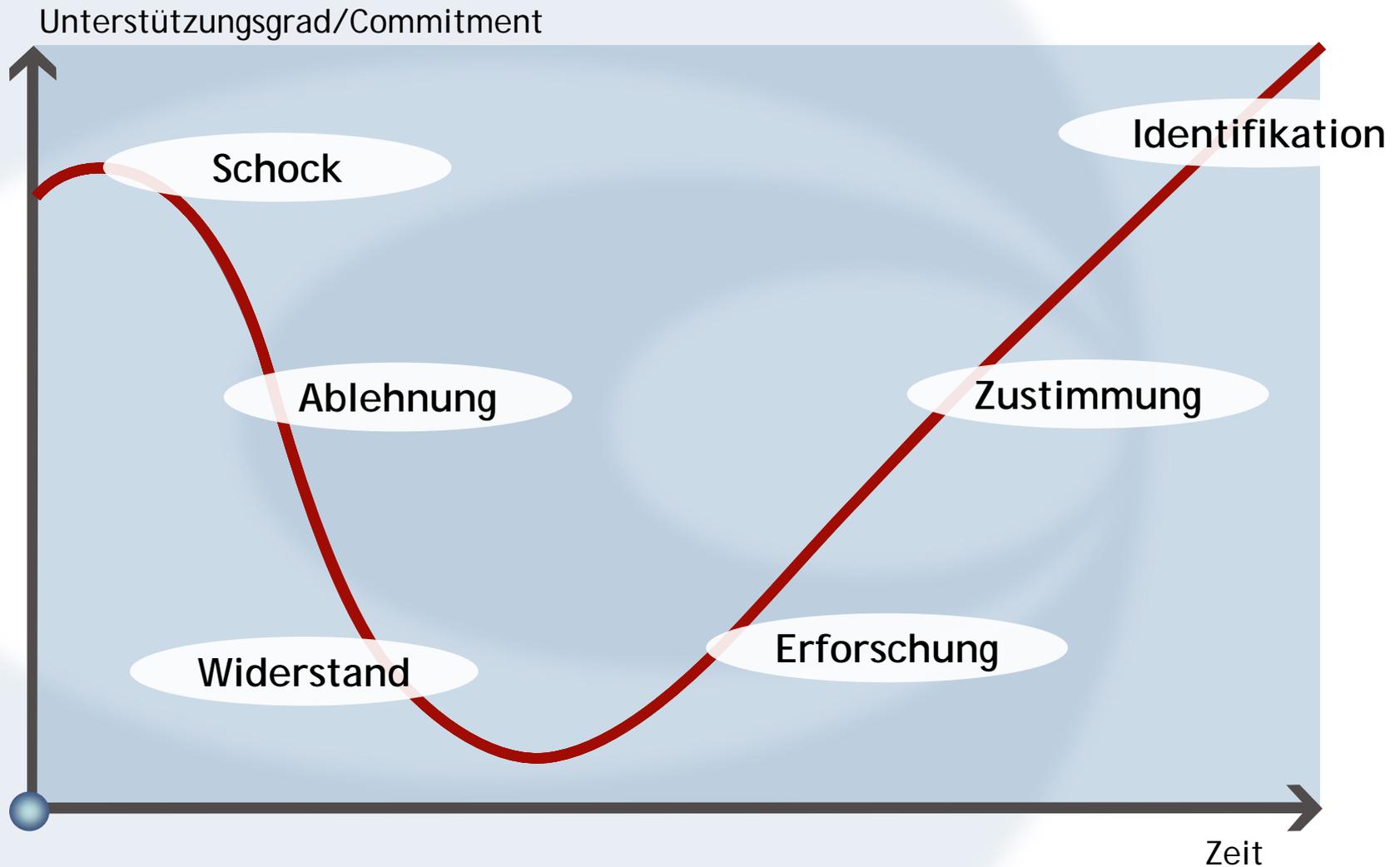
Thema Visionen vs. Widerstände

Ralph Schubert  
Coverdale Team Management Deutschland GmbH  
Telefon: 0163/5651423  
E-Mail: [ralph.schubert@coverdale.com](mailto:ralph.schubert@coverdale.com)

# Umgang mit Veränderungen - Diagnose



Coverdale



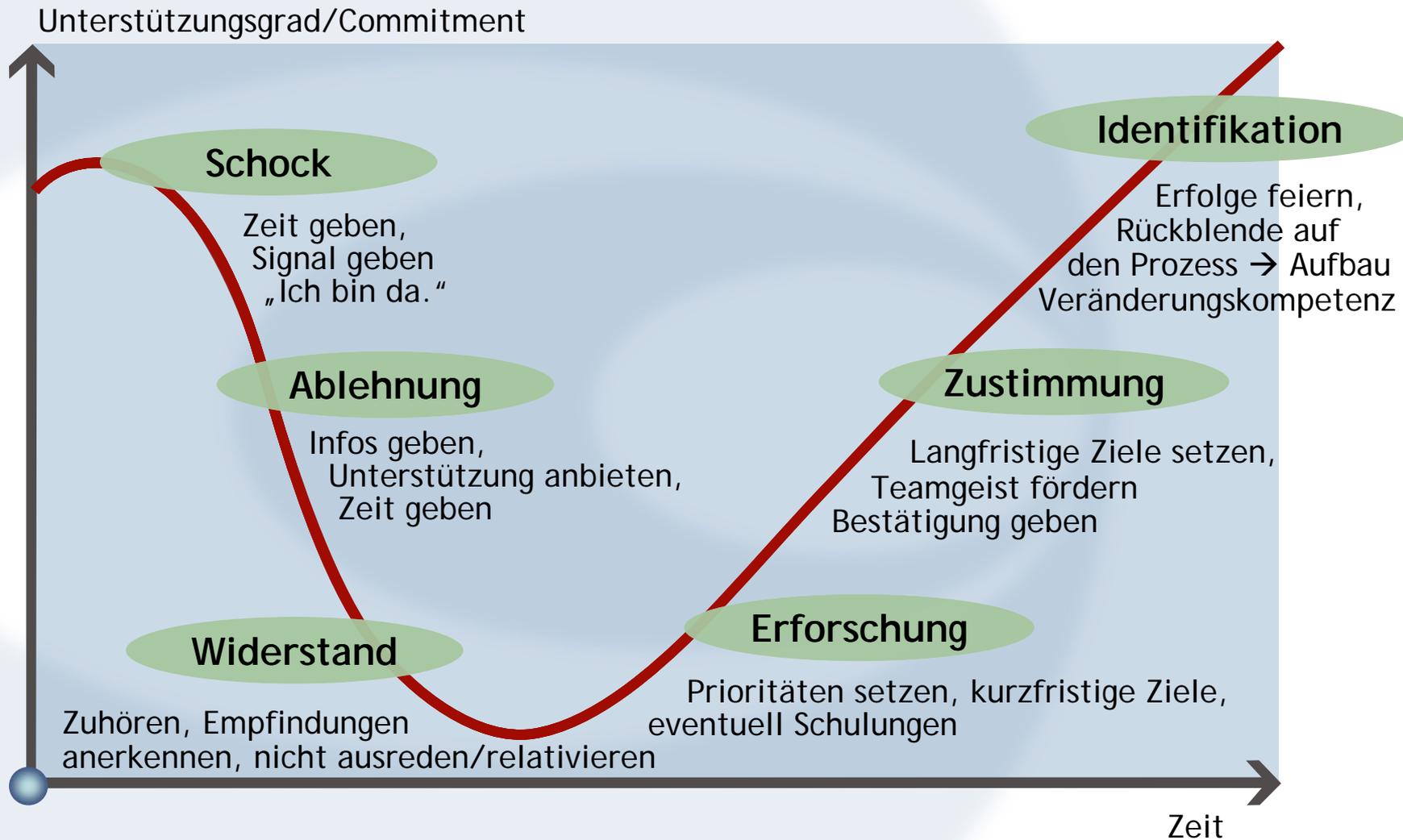
# Umgang mit Veränderungen - Diagnose





- Menschen haben je Erfahrungshintergrund und Typ unterschiedliche Geschwindigkeiten beim Durchleben der einzelnen Phasen.
- Keine Veränderung ohne Ablehnung und Widerstand → Nicht das Auftreten von Widerstand, sondern dessen Ausbleiben ist Anlass zu Beunruhigung.
- Widerstand kann sich passiv äußern, z.B. Informationen werden nicht weitergegeben bis hin zur bewussten Sabotage.
- Das Eintreten in eine Erforschungs- oder Zustimmungphase ist nicht zwangsläufig. → Die Unvereinbarkeit von eigenen Interessen und Bedürfnissen und Anforderungen der neuen Situation kann zu innerer oder „äußerer“ Kündigung führen.
- Einlassen auf das Neue heißt, bewusst Abschied nehmen vom Bisherigen und
- → ohne Leidensdruck und Erschütterungen ist die Notwendigkeit radikaler Veränderungen schwer zu vermitteln.

# Umgang mit Veränderungen - Maßnahmen



## Widerstand ist „natürlich“

- Lebende Systeme halten an erfolgreich angewandten Mustern fest; etablierte Machtverhältnisse reagieren veränderungsunwillig.

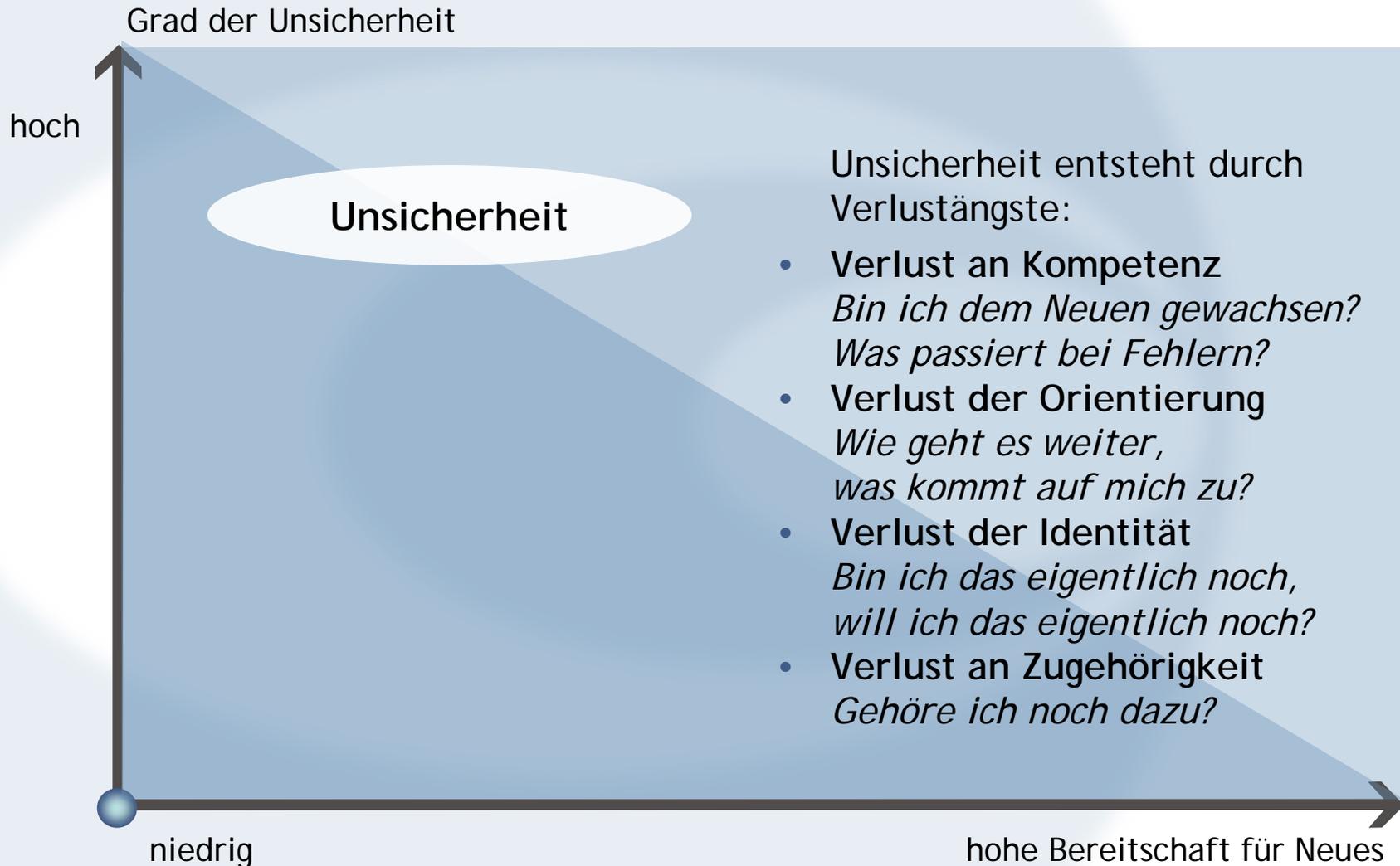
## In jedem Widerstand steckt eine Botschaft

- Im ersten Schritt geht es darum, Widerstände frühzeitig zu erkennen und zu hinterfragen, um den jeweiligen Grund des Handelns zu erkennen.
- Widerstand kann wichtige Informationen liefern. Die Berücksichtigung dieser hilft, langfristigen Erfolg von Veränderungsprozessen zu sichern.

## Widerstand ist emotional

- Widerstände sind neben sachlichen Hintergründen überwiegend emotional (Angst, Unsicherheit, fehlende Wertschätzung für Bisheriges, ...) motiviert.
- D.h. nicht gegen den Widerstand gehen, sondern mit dem Widerstand - ernsthaft und wertschätzend.

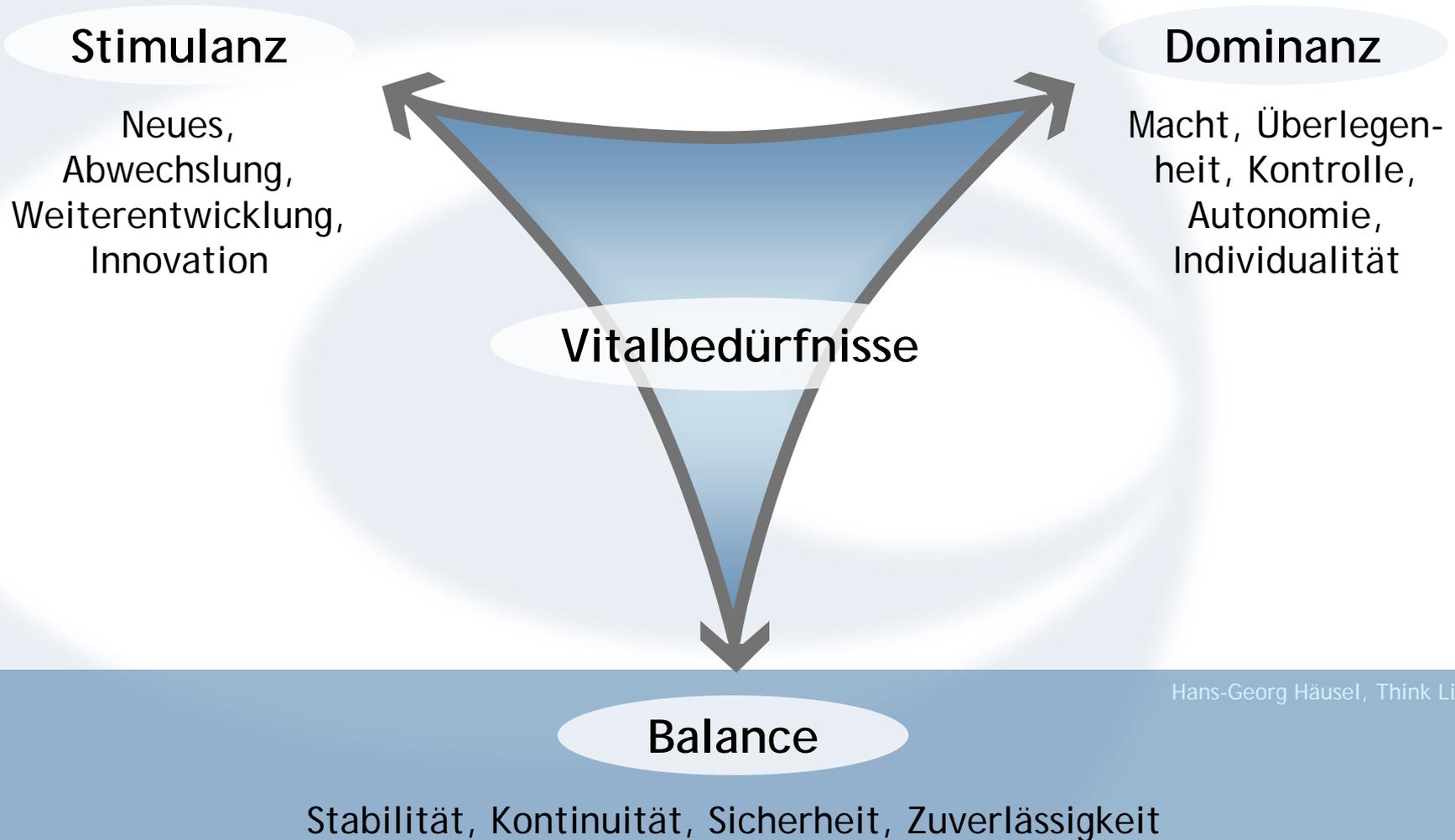
# Mögliche Gründe für Widerstand



# Mögliche Gründe für Widerstand



Coverdale



Hans-Georg Häusel, Think Limbic!



# Stabilität in der Unsicherheit

## Das erzeugt Stabilität:

- Klarheit über Vision, Ziele und Prozess und deshalb ...
  - Entwickeln und halten Sie eine Unternehmensvision/Strategie.
  - Bauen Sie für alle Veränderungsthemen ein systematisches Projektmanagement auf.
  - Nutzen Sie die Erfahrung aus vergangenen Prozessen und lernen Sie systematisch aus den Erfahrungen mit Veränderungen.
- Rückhalt durch und Vertrauen in die Führung und deshalb ...
  - Nutzen Sie die Emotionen als Indikator und gehen Sie damit wertschätzend und respektvoll um.
  - Kommunizieren Sie! Kommunizieren Sie wichtige Dinge mehrfach.
- Möglichkeiten sich einzubringen und deshalb ...
  - Machen Sie möglichst zeitnah Betroffene zu Beteiligten.



# Stabilität in der Unsicherheit

## Das erzeugt Stabilität:

- Glaube und Vertrauen in sich selbst, deshalb ...
  - Führen Sie regelmäßig eine persönliche Standortbestimmung durch (Stärken, Erfolge, Entwicklungsfelder).
  - Arbeiten Sie an Ihrer Weiterentwicklung
    - methodische, fachliche und soziale Kompetenzen.
  - Lernen Sie aus Ihren Erfahrungen durch bewusste Rückblenden.
  - Führen Sie eine Worstcase-Analyse durch.
  - Feiern Sie Erfolge.
- Erfahrungsaustausch mit Kollegen und Externen und Vertrauen in das Umfeld
  - Pflegen Sie Ihr Netzwerk innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens.
- Versuchen Sie „der Spieler zu sein und nicht der Ball“.



## Faktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse

- Durch eine glaubwürdige Vision Attraktivität für das Neue schaffen.
- Chancen und Nutzen aufzeigen, Verbindung zwischen individuellen Interessen und Veränderungszielen schaffen.
- Leidensdruck erhöhen, Konsequenzen der Nichtveränderung aufzeigen.
- Frühzeitig, zeitnahe, wenn möglich dialogorientierte Kommunikation.
- Breite Beteiligung der Betroffenen.
- Widerstand ernst nehmen.



## Faktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse

- Im Prozess: Eindeutiger Prozess, klare Verantwortlichkeiten.
- Geschwindigkeit im Prozess kontrollieren, insbesondere bei Entscheidungen, verbunden mit Phasen zum Durchatmen, Sammeln und Reflektieren.
- Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion der Führung vorleben.
- Raum für Erfahrungsaustausch schaffen.
- Stabilität und Sicherheit auf einer Metaebene geben.
- Sicht von außen über externe Begleitung sichern.



# General Principles

**People are not against change. They are against loss !**

**It's not so much that we are afraid of change or so in love with the old ways but it's the place in between that we fear. It's like between trapezes.**

**There is nothing to hold on !**

John. P. Kotter



Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit und  
wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ralph Schubert, Coverdale Deutschland