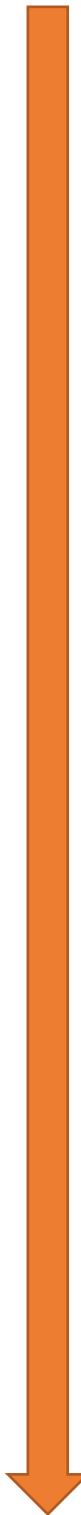


# Veränderungsmanagement (Do's and Dont's)

## Übersicht zu Phasen, möglichen Interventionen und Fallstricken



Emotionale Phase	Interventionsmöglichkeiten	Fallstricke
<b>Vorahnung, Sorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daten &amp; Fakten kommunizieren</li> <li>(informelle) Gespräche mit Schlüsselpersonen</li> <li>Zielgruppenspezifisches Kommunikationskonzept vorbereiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerüchte unbeantwortet lassen</li> <li>Vertrauensverlust</li> </ul>
<b>Schock</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönliche Kommunikation</li> <li>Schlüsselpersonen identifizieren</li> <li>Koalition/Teamegeist im Management aufbauen</li> <li>Schritte des Implementierungsprozesses kommunizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sich auf schriftliche Kommunikationswege beschränken</li> <li>Zu optimistische Kommunikation betreiben (=&gt; Erwartungsmanagement)</li> <li>Vertrauensverlust</li> </ul>
<b>Positiver oder negativer Hype</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Informationen über Veränderungen</li> <li>Hintergrund und Zweck/Sinn kommunizieren</li> <li>Führungskräfte als Veränderungsmanager qualifizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negative Gefühle ignorieren oder tabuisieren</li> <li>Zu positive oder naive Kommunikation</li> </ul>
<b>Rationale Einsicht Frustration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientierung geben (Struktur, Prozesse, persönliche Möglichkeiten, Vision, Strategie -push)</li> <li>Teamentwicklung in den Projekt- und Entscheidungsteams forcieren</li> <li>Emotionen besprechbar machen (z.B. über gegenseitige Erwartungen)</li> <li>Gemeinsame Sicht auf die Erfolgsfaktoren für die neue Struktur erarbeiten</li> <li>Bisher Geleistetes anerkennen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zu wenig Kommunikation über Fortschritte</li> <li>Spannungen, Konflikte unterdrücken</li> <li>Vernachlässigung der Gefühlsebene</li> </ul>
<b>Emotionale Akzeptanz Trauer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensive Kommunikation von Fortschritten (insbesondere Erfolge) und was künftig gemacht und was nicht mehr gemacht wird</li> <li>Auch kleine Schritte sichtbar machen</li> <li>Abschiedsrituale</li> <li>Regelmäßige persönliche Information und Kommunikation durch Führungskräfte</li> <li>Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unkoordinierte Kommunikation</li> <li>Negative Gefühle ausblenden</li> <li>Resignation der Führung</li> <li>Versuch des Durchreitens – Scheinerfolg auf power-point-Ebene</li> </ul>
<b>Öffnung, Neugier &amp; Zuversicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamstrategien bearbeiten (Partizipation, pull)</li> <li>Neue Netzwerke etablieren</li> <li>Qualifikation anbieten</li> <li>Strukturhunger befriedigen (eindeutige Regeln)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rückfälle ignorieren</li> <li>Vision/Strategie nicht genügend operationalisieren</li> <li>Mitarbeiter „alleine“ lassen</li> </ul>
<b>Integration, neues Selbstbewusstsein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolge betonen</li> <li>Lessons-learned ableiten</li> <li>Verhalten gemäß der neuen Struktur belohnen</li> <li>konsolidieren</li> <li>„Leistungsvertrag“ mit Mitarbeitern erneuern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsame Erfolge verwischen lassen</li> <li>Keine Sanktionen bei Verletzungen der neuen Regeln</li> </ul>