

# Change-Story

Praktische Tipps für den Umgang mit Unsicherheit/Sorge  
sowie Demotivation im Rahmen des Change

Regionalverband Ruhr - 22.04.2024



BESSERJETZT.CONSULTING



[www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com)

Code: 84 12 36 9



# Veränderungen brauchen Zeit



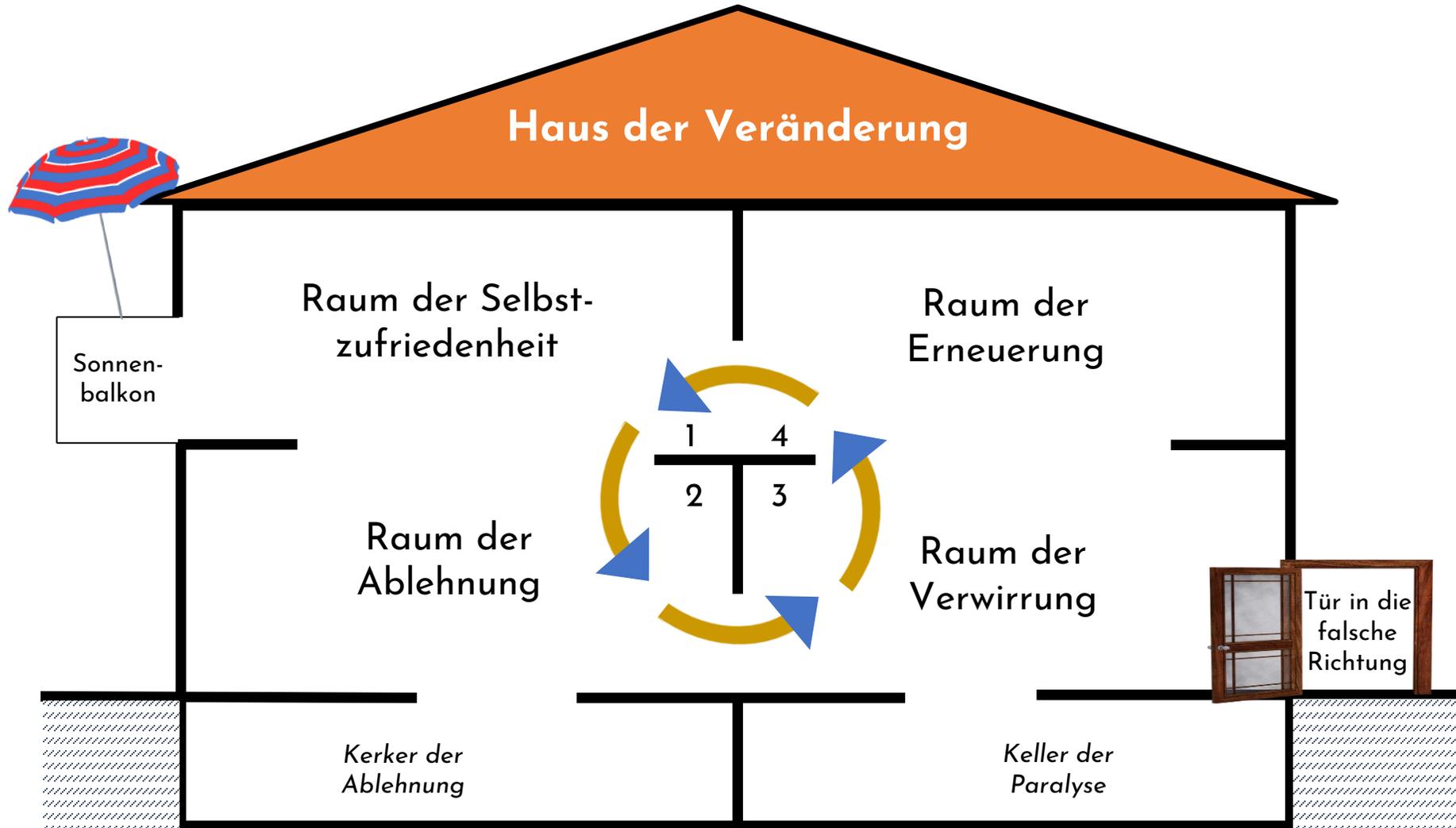
3-5 Jahre  
Werte und Einstellungen

Bis zu 2 Jahre  
Verhalten und Fähigkeiten

Bis zu einem Jahr  
Visionen und Strukturen

Monate  
Strategien und Prozesse

# Das „Vier-Zimmer-Modell“ des Wandels



# Raum der Selbstzufriedenheit

## Merkmale

- Komfort, Sicherheit, Wohlfühlen, Kontrolle
- Weniger kritischer Blick auf sich und andere
- Tagesgeschäft

## Prinzipien

- Bedürfnis nach Veränderung wecken
- Zum Nachdenken und Diskutieren anregen
- Zweck, Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung verdeutlichen
- Kommunikation der neuen Visionen/Strategien sowie der Konsequenzen an die Beteiligten
- Nutzen und Vorteile darstellen
- Für die Veränderung Zeit nehmen

# Raum der Ablehnung

## Merkmale

- Angst, Verärgerung, Wut, Frustration, Ablehnung und Widerstand
- Festhalten an der Vergangenheit
- Ergebnisse und Erfolge aus der Vergangenheit werden übertrieben und geschönt dargestellt
- Tabuthemen werden unter den Tisch gekehrt

## Prinzipien

- Verständnis aufbringen
- Aktive Einbindung der Betroffenen (z. B. bei der Definition des Soll-Zustandes).
- Betroffenen zuhören
- Anerkennen von Ängsten
- Verständnis zeigen für die Sorgen vor etwaigen Verlusten.
- Promotoren identifizieren und verstärkt einbeziehen
- Zeit und Freiräume für Veränderungen einplanen

# Raum der Verwirrung



## Merkmale

- Chaos, Unsicherheit und Orientierungslosigkeit
- blinder Aktionismus
- Experimentierfreude und Entdeckergeist
- Bestreben, dem Neuem eine Chance zu geben
- Aktionstempo verlangsamt sich und angefangene Aufgaben werden nicht zu Ende gebracht

## Prinzipien

- Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten klären
- Steuerung und Stabilisierung der Projektumsetzung
- Teilerfolge herausstellen
- Kommunikation auch von Schwierigkeiten
- Partizipation ermöglichen
- Anerkennung und Würdigung neuen Verhaltens
- kurzfristige Ziele setzen
- Aushalten und Zulassen von temporärer Lösungslosigkeit und Emotionen

# Raum der Erneuerung

## Merkmale

- Erschöpfung
- Freude und das Gefühl des Geschaffthabens
- Einander zuhören, sich gegenseitig vertrauen, miteinander kommunizieren
- Mobilisierung neuer Energien
- Voneinander lernen, sich permanent verbessern und sich stetig neue, herausfordernde Ziele setzen

## Prinzipien

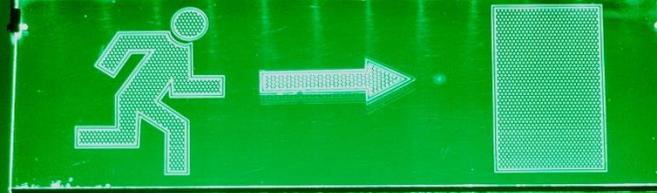
- Stabilisierung der Veränderungen
- Erfolge feiern, positive Leistung und Verhalten anerkennen
- Ergebnisevaluation
- Zusammenhalt stärken
- Permanente Überprüfung und Anpassung der neuen Vision und Strategien auf Basis aktualisierter Erfahrungswerte
- Beteiligte für neue Veränderungen und Herausforderungen begeistern



# House of Change

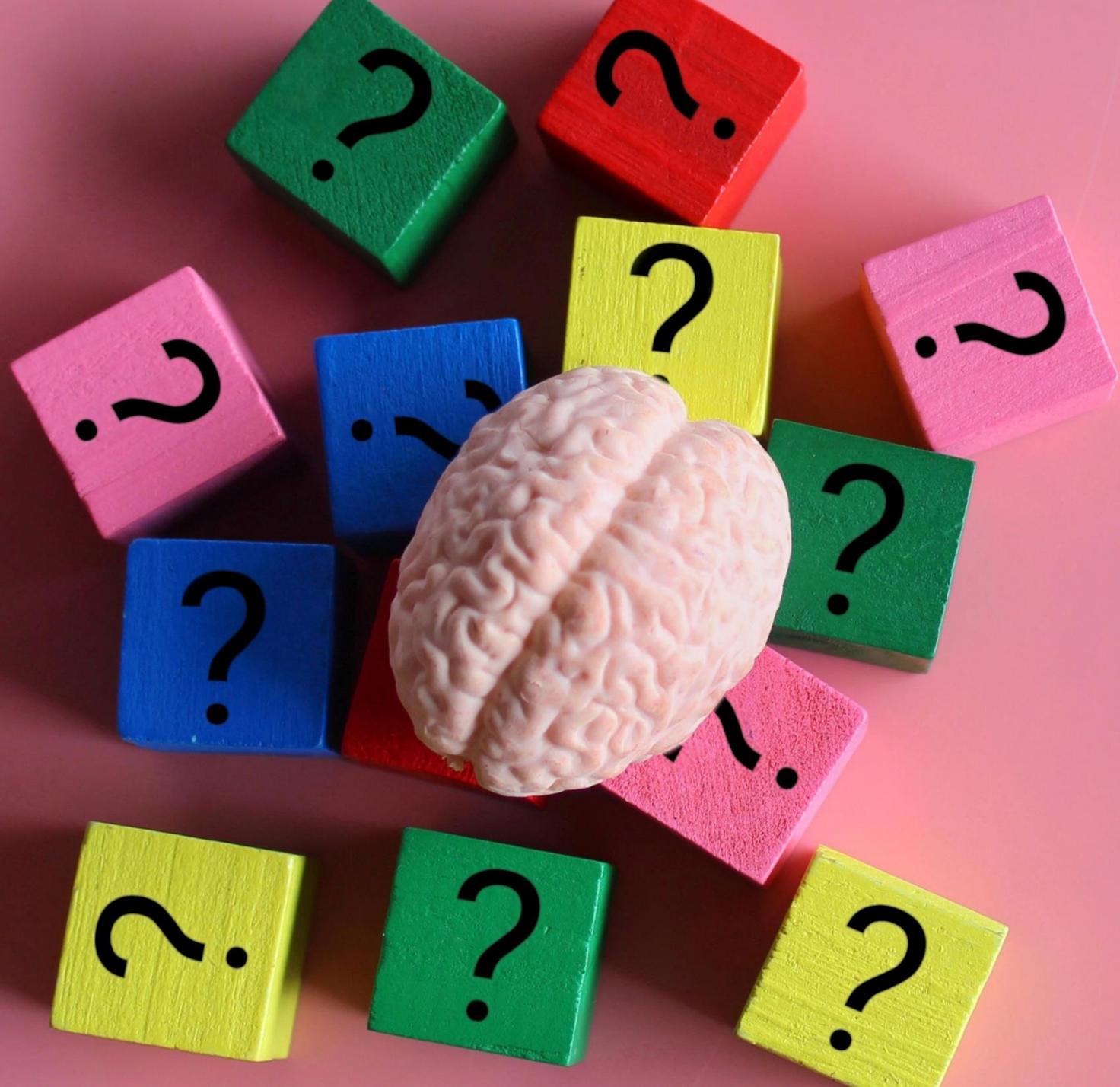
## Räume der Verwirrung/Ablehnung

- Mitarbeiter/innen können in den Raum der Verwirrung zurückfallen
- Mitarbeiter/innen finden nicht aus den Räumen der Ablehnung und Verwirrung heraus



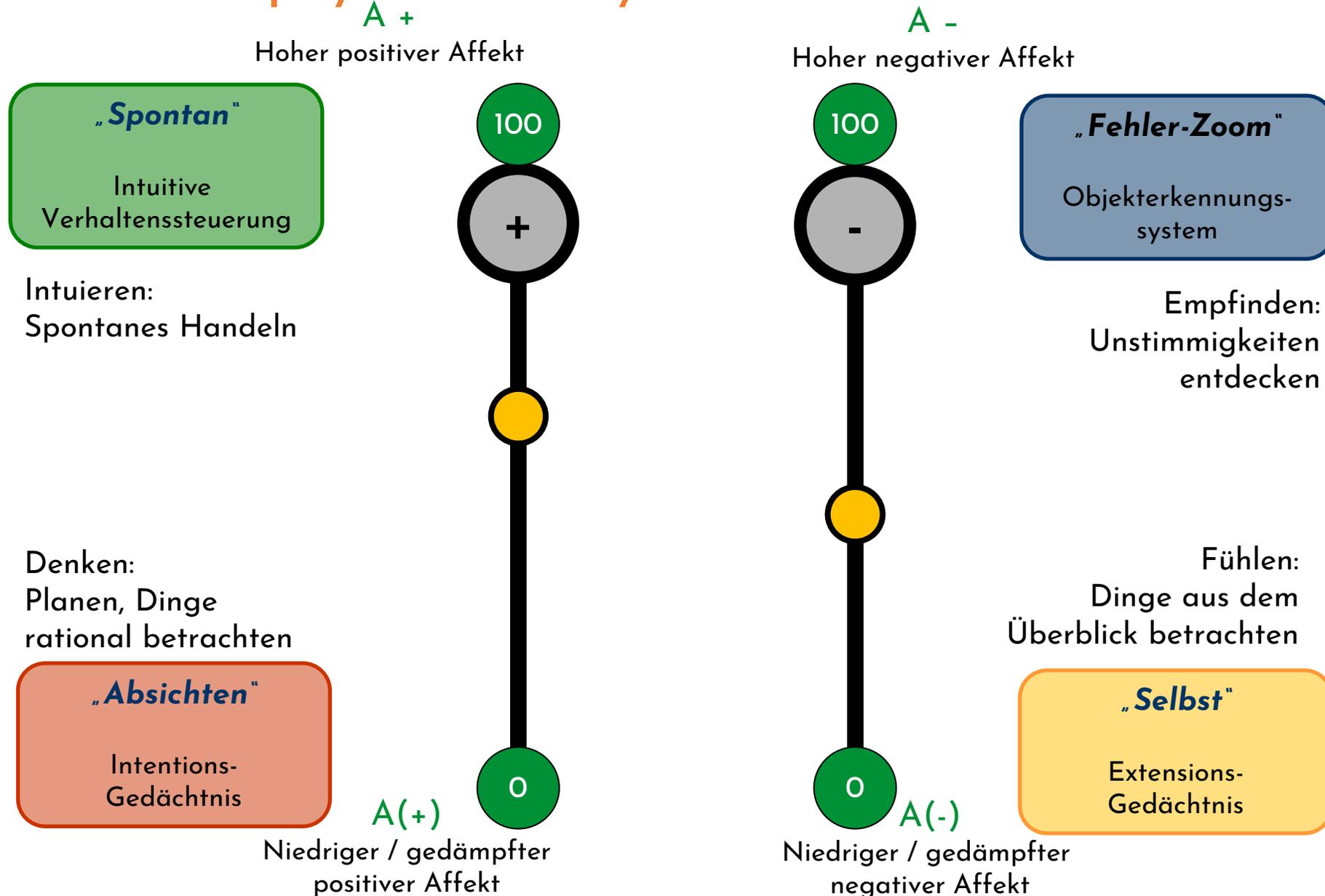
## Raum der Veränderung

- Im letzten Raum angekommen, ist die „Reise der Veränderung“ noch nicht zu Ende.
- Neue Veränderungen schicken Unternehmen und Mitarbeiter/innen erneut auf den Weg durch die Räume



Emotionen, Reaktionen  
und Positionen im  
Veränderungsprozess

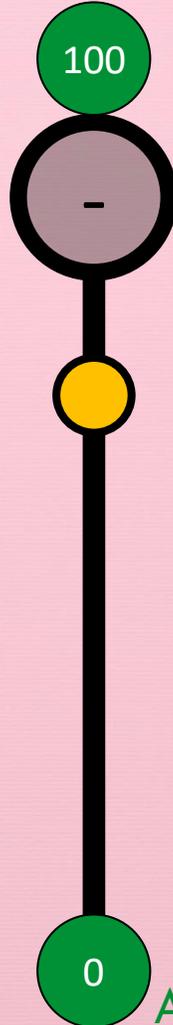
# Vier zentrale psychische Systeme



# Unsicherheit und Sorge

A -

Hoher negativer Affekt



Niedriger / gedämpfter  
negativer Affekt

**„Fehler-Zoom“**

Objekterkennungs-  
system

Empfinden:  
Unstimmigkeiten  
entdecken

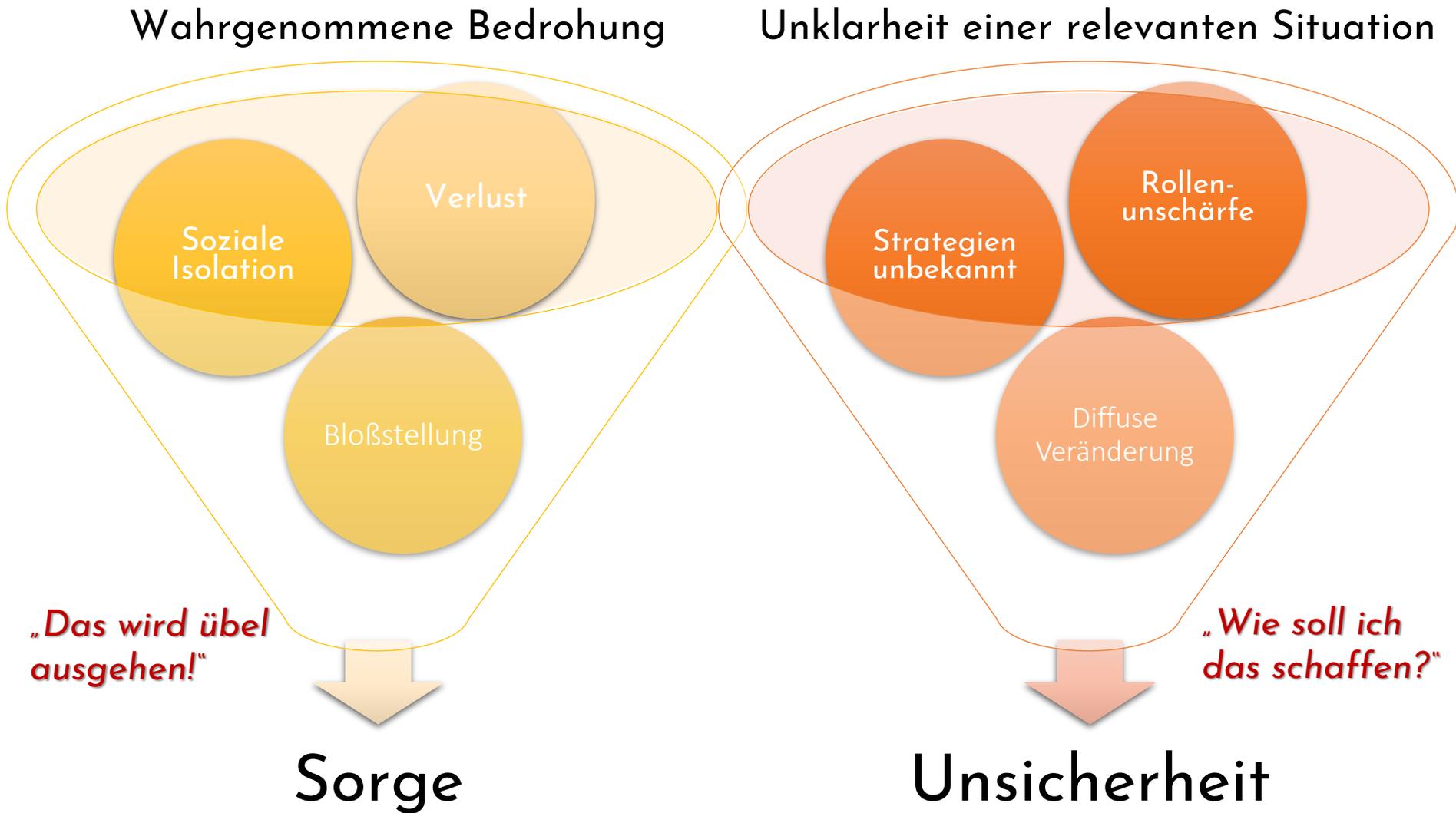
Fühlen:  
Dinge aus dem  
Überblick betrachten

**„Selbst“**

Extensions-  
Gedächtnis



# Unsicherheit und Sorge





## Typische Symptome

- Hektik , Stressbezogenes Verhalten
- Gedankenkreisen, Grübeln
- Sichtbare schlechte / angespannte Stimmung

## Risiken dauerhafter Verunsicherung

- „Gelernte Hilflosigkeit“
- Stresserkrankungen

## Werkzeuge:

- Reflexionsfähigkeit trainieren
- Entspannungsfähigkeit üben
- Positive Kontakte suchen

A

B

C

Ausgangssituation

In welcher Situation habe ich mich nicht so gefühlt oder verhalten, wie ich es gerne möchte?

Bewertung

Was muss ich gedacht haben, um solche Gefühle, körperliche Reaktionen und Verhaltensweisen auszulösen?

Wie möchte ich die Situation bewerten, wenn ich mein Wunschgefühl erreichen möchte?  
Wie kann ein glaubhafter, hilfreicher Gedanke lauten?

Konsequenzen

Was habe ich gefühlt? Welche körperlichen Reaktionen gab es?  
Wie habe ich mich verhalten?

Wie möchte ich mich in einer vergleichbaren Situation zukünftig fühlen?

A: Matheklausur in einer Woche

B: „Ich werde die Prüfung nächste Woche ordentlich verhauen und das wäre die absolute Katastrophe.“

C:

Gefühl: Angst, Unsicherheit, Selbstzweifel  
Körper: Nervosität, Magenschmerzen,  
Durchfall

Verhalten: Lernen bis spät in die Nacht,  
Verzicht auf Schlaf, sozialer Rückzug etc.

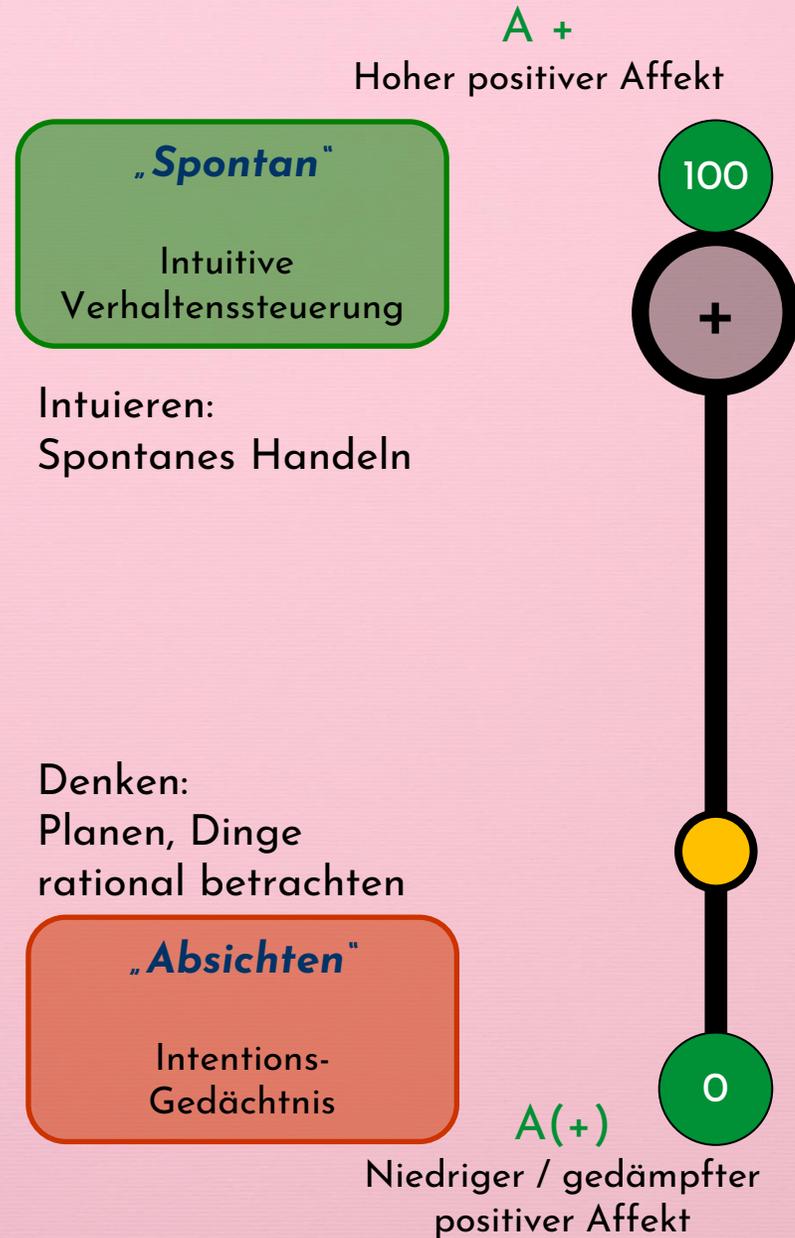
B:

„Ich habe mich gut vorbereitet und werde mein Bestes geben. Falls ich nicht bestehen sollte, ist das zwar schlimm aber auch nicht das Ende der Welt“

C:

Gefühl: Gelassenheit  
Körper: moderate Anspannung  
Verhalten: strukturierte Vorgehensweise,  
ausreichend Selbstfürsorge.

# Demotivation



# Demotivation

## Typische Symptome

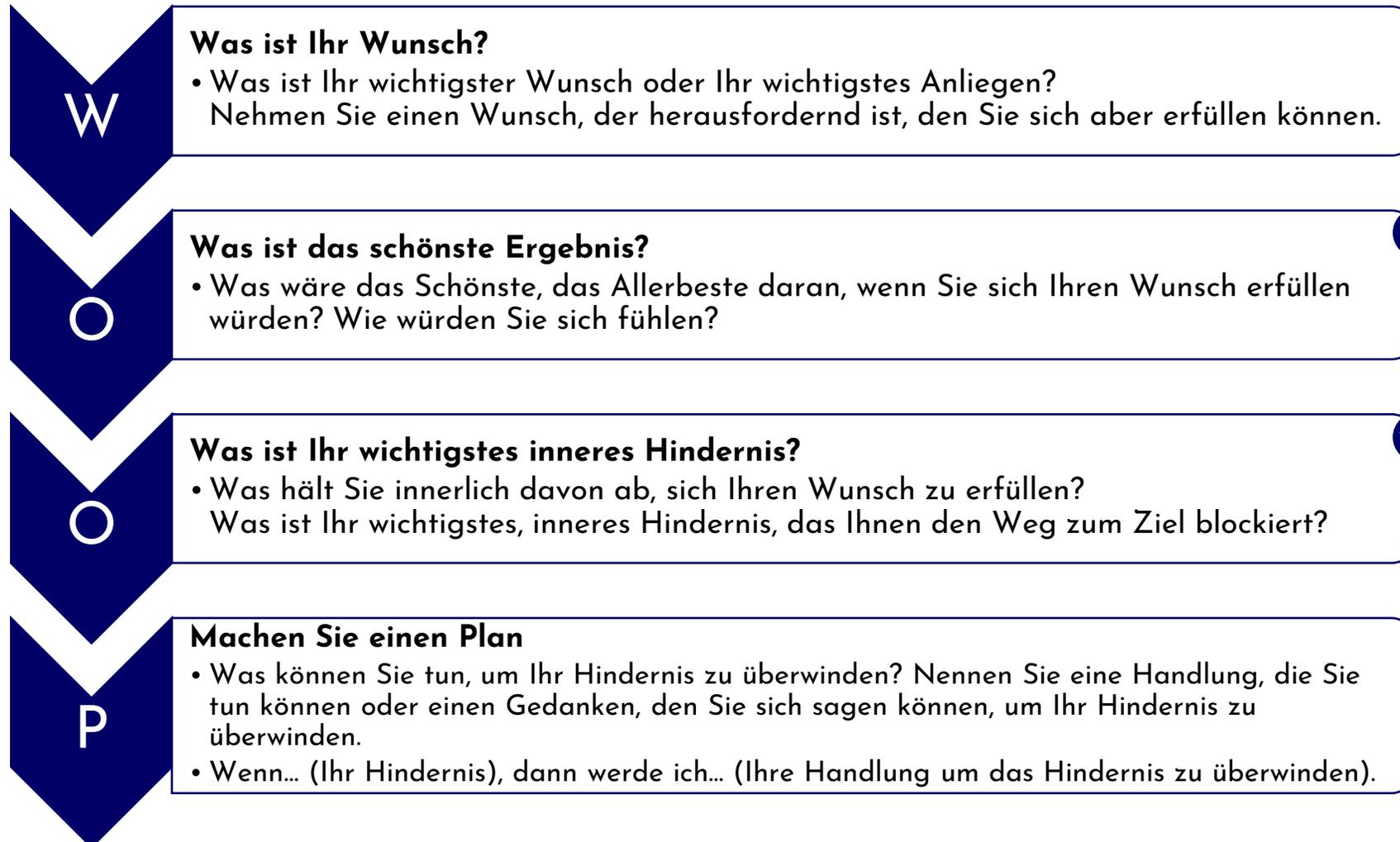
- Leistungsabfall
- Rückzug, Stille, Abwesenheit
- Ggf. schlechte Laune, mürrisch, klagen
- Emotionale Distanz zu Dingen / Menschen, die früher Freude machten



## Werkzeuge

- Motivierende Ziele finden
- Erfolge bewusst machen
- Verstärker nutzen

# WOOP-Methode



Durch Unsicherheit, Sorge und Demotivation führen



# Kommunikationsstrategien

## Motivationsstrategien

- Arbeitsumfeld möglichst komfortabel und auch persönlichem Geschmack einrichten
- Krise proaktiv ansprechen
- Aktionsplan vorlegen, Zuversicht ausstrahlen
- Die Unzufriedensten ansprechen, Kontakt halten
- Geeignete und wichtige Aufgaben vergeben, unabhängig von Fachaufgabe
- Humor nutzen, Spannungen entschärfen
- Viel Feedback geben
- Nicht über Vergangenheit grübeln
- Betroffene einen Beitrag zur Lösung leisten lassen
- Tolerant für Stärken und Schwächen sein
- Unangenehme Entscheidungen im Vorfeld ankündigen
- Belohnungen für Einzelne suchen, öffentliche Anerkennung

# Kommunikationsstrategien

Hintergründe klären

Eigene Entscheidungen  
erläutern

Vereinbarung treffen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



BESSERJETZT.CONSULTING

