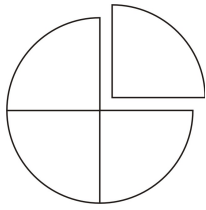


## Das Kraftfeld der Veränderung



## Das Kraftfeld der Veränderung – Einführung

- Es ist ein Modell des **Spannungsfeldes der Kräfte**, zwischen denen sich der Erfolg der Veränderung entscheiden wird. Es nimmt die Zukunft vorweg.
- Es lenkt den Blick auf die wichtigsten Beteiligten und deren **Vorstellungen** von der Zukunft sowie deren **Emotionen** und **Beweggründe**, die als „Kräfte“
  - den Erfolg der Veränderung ermöglichen und
  - beeinträchtigen können.
- Diese Kräfte genau zu kennen, kann **doppelt wertvoll** sein, sowohl
  - im **Vorfeld** der Entscheidung für die Veränderung als auch
  - in der **Umsetzung** der Veränderung.
- Dem Entschluss für eine Veränderung gehen **zwei Zukunftsvorstellungen** voraus:
  - die Vorstellung, das **Bisherige beizubehalten**: Angenommen, wir machen so weiter wie bisher, was sehen wir auf uns zukommen: Welche Chancen und welche Risiken?
  - und die Vorstellung, die **Situation zu verändern**: Angenommen, wir machen anders weiter als bisher, was sehen wir dann auf uns zukommen: Welche Chancen und welche Risiken?
- Mit dem **Entschluss für die Veränderung** sind zwei Dinge klar:
  - es gibt **Gefahren**, die **ohne Veränderung** drohen und
  - ↖ es gibt die **Chancen der Veränderung** als „bessere Alternative“
- Doch oft laufen wir zugleich Gefahr, mögliche **Nachteile der Veränderung** ebenso zu „unterdrücken“ wie **Vorzüge der bisherigen Situation**. Um so überraschter sind wir dann, wenn sie als machtvolle Hemmnisse wiederkehren und sich der erfolgreichen Umsetzung der Veränderung hartnäckig in den Weg stellen.

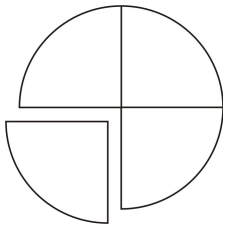


## Arbeitsfragen 1

### **Nutzen und Gewinn aus der Veränderung**

- Worin soll der Gewinn aus der Veränderung bestehen?
- Wer könnte welchen Nutzen aus der Veränderung ziehen?
- Worin soll sich der Erfolg der Veränderung (für wen) zeigen?
- Was könnte den Erfolg der Veränderung unterstützen – welche Faktoren und Entwicklungstendenzen, welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen?
- Was könnten erste Zeichen für den Erfolg der Veränderung sein?





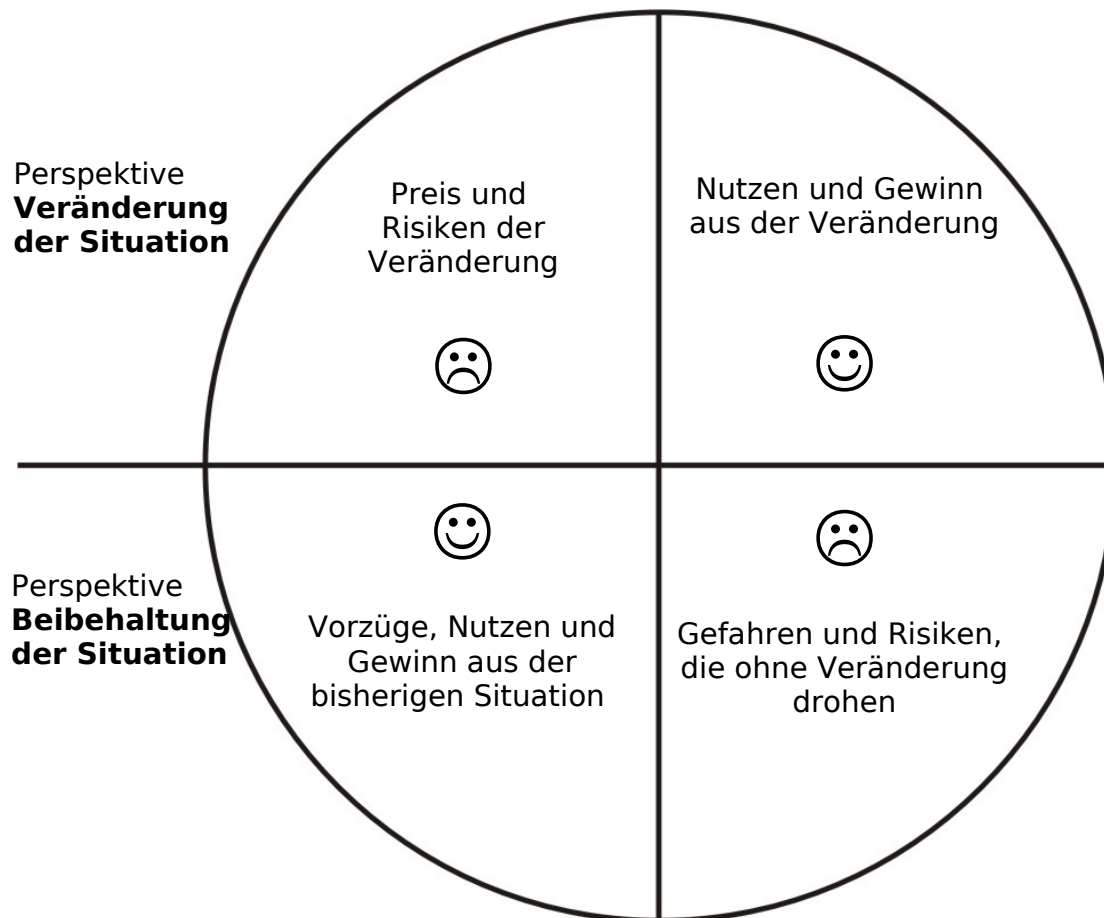
### Arbeitsfragen 3

## **Vorzüge, Nutzen und Gewinn aus der bisherigen Situation**

- Was sind die Vorzüge des Erreichten?
- Was zeichnet die bisherige Situation aus? Wodurch wurde sie erreicht?
- Wer würde gern was von der bisherigen Situation erhalten?
- Was hat sich bisher bewährt?
- Was sind Faktoren und Umstände, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die den Erhalt von Vorzügen der bisherigen Situation unterstützen könnten?



## Das Kraftfeld der Veränderung – Schlüsse und Konsequenzen



Σ  
„Veränderungswiderstand“

besser:  
**gute Gründe**  
das Bisherige beibehalten  
zu wollen

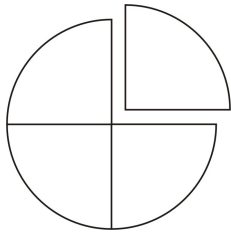
☺ + ☹!  
anerkennen,  
nachvollziehen (statt zu  
„verbieten“, abzuwerten,  
zu tabuisieren)  
und - wo möglich - nutzen  
bzw. mildern

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

Σ  
„Veränderungsdruck“

besser:  
**gute Gründe**  
für die Veränderung  
einzutreten

☹ + ☺!  
vertreten,  
persönlich verkörpern,  
  
erneuern, pflegen,  
verstärken, nutzen

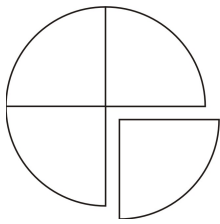


## Konsequenzen 1

### **Nutzen und Gewinn aus der Veränderung**

- Verdient höchste Aufmerksamkeit.
  
- Existiert (zunächst) allein in der Vorstellung.
  - Der Beweis muss erst angetreten werden.
  - Der Erfolg ist (zunächst) offen.
  - Der Erfolg entscheidet sich maßgeblich darin, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Entschluss zur Veränderung zu ihrem eigenen Entschluss machen.
  
- Entwickeln Sie Ihre Vision von der angestrebten Veränderung (Malen Sie sich das Eintreten der Veränderung in Einzelheiten aus... und mögliche Wege dorthin)
  - Geben Sie sich Zeit – lassen Sie sie wachsen.
  - Vergemeinschaften Sie sie.
  - Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zeit.
  - Interessieren Sie sich für deren Wunschvorstellungen – erst recht auch dann, wenn sie sich von Ihren unterscheiden.

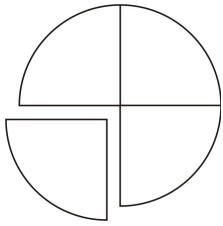




## Konsequenzen 2

### **Gefahren ohne Veränderung**

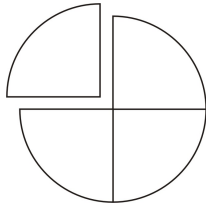
- Diese Befürchtungen sind möglicherweise die stärkere „Kraft für die Veränderung“.
- Sie sind jetzt sichtbar und spürbar, weil „im Keim erkennbar“ bzw. „im Begriff einzutreten“.
- Sie lösen Angst aus und wecken zwei gegensätzliche Impulse:
  - hinzuschauen und
  - wegzuschauen
- Muten Sie sich und vor allem auch Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu hinzuschauen.
- Nennen Sie sie ausdrücklich. Malen Sie sich mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, was ohne erfolgreiche Veränderung drohte.
- Sie „brauchen“ diese Befürchtungen.
- Im Fall erfolgreicher Veränderungen werden sie nicht eintreten.
  - Damit bleiben Sie aber den letzten Nachweis schuldig, dass diese Gefahren ohne Veränderung tatsächlich eingetreten würden.
  - Deswegen verlieren diese Befürchtungen an Kraft.
- Nehmen Sie sie wichtig. Halten Sie sie wach. Sie brauchen die „nicht eingetretenen Befürchtungen“ als emotionales Gegengewicht gegenüber den „Lasten aus der Veränderung“.



## Konsequenzen 3

### **Vorzüge der bisherigen Situation**

- Sie ist wertvoll...
  - ...und Ausdruck der Leistungsbereitschaft und des Lern- und Entwicklungsvermögens der Beteiligten.
- Unterstützen Sie die Würdigung des Erreichten...
  - ... und das Bedauern darüber, was sich nicht so erhalten lässt.
- Nutzen Sie sie als „Brücke zur Veränderung“:
  - Die Wertschätzung des Erreichten und der Wunsch, das zu erhalten, können sich in Zielen niederschlagen und ausdrücken, die den Zielen der Veränderung ähneln – zumindest in Teilen.
  - Die Wertschätzung des Erreichten kann mit einer Stimmung verbunden sein, die der Stimmung ähnelt, die aus der Vorstellung der erfolgreichen Veränderung erwächst.
  - Nutzen Sie das. Erklären Sie die Veränderung als...
    - ...„Mittel zum Zweck“, so viel als irgend möglich vom „Wert der bisherigen Situation“ zu erhalten und als
    - ...notwendige Voraussetzung und besten (weil aussichtsreichsten) Weg dafür.
- Aber erkennen Sie an (und halten Sie aus):
  - Um so wertvoller das Bisherige ist...
  - ...desto schmerzhafter kann der Abschied davon werden.



## Konsequenzen 4

### **Preis und Risiken der Veränderung**

- Jede Veränderung kostet.
  - Was wirklich auf den Einzelnen zukommt und „wie gerecht“ das verteilt sein wird, lässt sich vielleicht kalkulieren – aber es lässt sich nicht mit Sicherheit vorhersagen.
  - Es gibt meist mehrere Sichtweisen darauf, die gegensätzlich sein können.
  - Nicht jede Befürchtung wird sich als realistisch erweisen. Dennoch ist sie wichtig, weil sie das Handeln jetzt bestimmen kann.
  - Allein die Zukunft kann mögliche Befürchtungen wirklich ausräumen.
  
- Jede Veränderung birgt Risiken. Und ihr Erfolg ist offen.
  
- Widerstehen Sie dem Impuls, sie zu „unterdrücken“. Seien Sie darauf vorbereitet, dass Preis und Risiken der Veränderung mit fortschreitender Umsetzung der Veränderung wachsen und deutlicher zutage treten können.
  
- Vollziehen Sie nach, worin mögliche Befürchtungen über Aufwand, Preis und Negativkonsequenzen aus der Veränderung bestehen.
  - Erkennen Sie sie an. Mildern Sie sie, wo möglich.
  - Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran, wie sie sich u. U. verringern, mildern oder abschwächen ließen.
  
- Versuchen Sie folgende Brücke, in dem Sie fragen: Was müsste die Veränderung auf der anderen Seite „bringen“, um den persönlichen Aufwand, die persönlichen Risiken und mögliche Nachteile zu rechtfertigen oder wenn möglich zumindest auszugleichen?