

## Führen in der Diakonischen Behindertenhilfe gGmbH

Qualifizierung der Bereichsleitungen und des Sozialen Dienstes

03.-04.05.2018  
Modul 2

Veränderung und Innovation gestalten - eine zentrale  
Führungsaufgabe

## Veränderungsprozesse gestalten



## Modul 2

### Veränderung und Innovation gestalten - eine zentrale Führungsaufgabe

Führen mit Veränderungskompetenz bedeutet, Menschen und Verantwortungsbereiche zielgerichtet in die Zukunft zu führen. Hierzu benötigen Führungskräfte geeignete Strategien. Sie müssen Strukturen schaffen, Widerstände überwinden, psychische und soziale Mechanismen verstehen und in Prozesse integrieren. Das Modul vermittelt die Grundlagen der Analyse, Konzeptionierung und Implementierung von Veränderungen. Sie setzen sich mit Ihrer Rolle und Ihrem Selbstverständnis in Veränderungsprozessen auseinander.

Die Führungskräfte...

- lernen, Ihren Verantwortungsbereich auf Entwicklungen und Veränderungen auszurichten,
- lernen worauf es ankommt, wenn Sie vorgegebene Veränderungen in Ihrem Verantwortungsbereich umsetzen und/oder wenn Sie selber in Ihrem Verantwortungsbereich Veränderungen und Innovation planen,
- kennen Methoden der Beteiligung der Mitarbeitenden und Betroffenen an Veränderungsprozessen und entwickeln Konzepte zur Kommunikation,
- setzen sich mit Widerstand in Veränderungsprozessen auseinander und entwickeln Ideen zum konstruktiven Umgang mit Vorbehalten und Widerstand.

## Modul 2

### Veränderung und Innovation gestalten - eine zentrale Führungsaufgabe

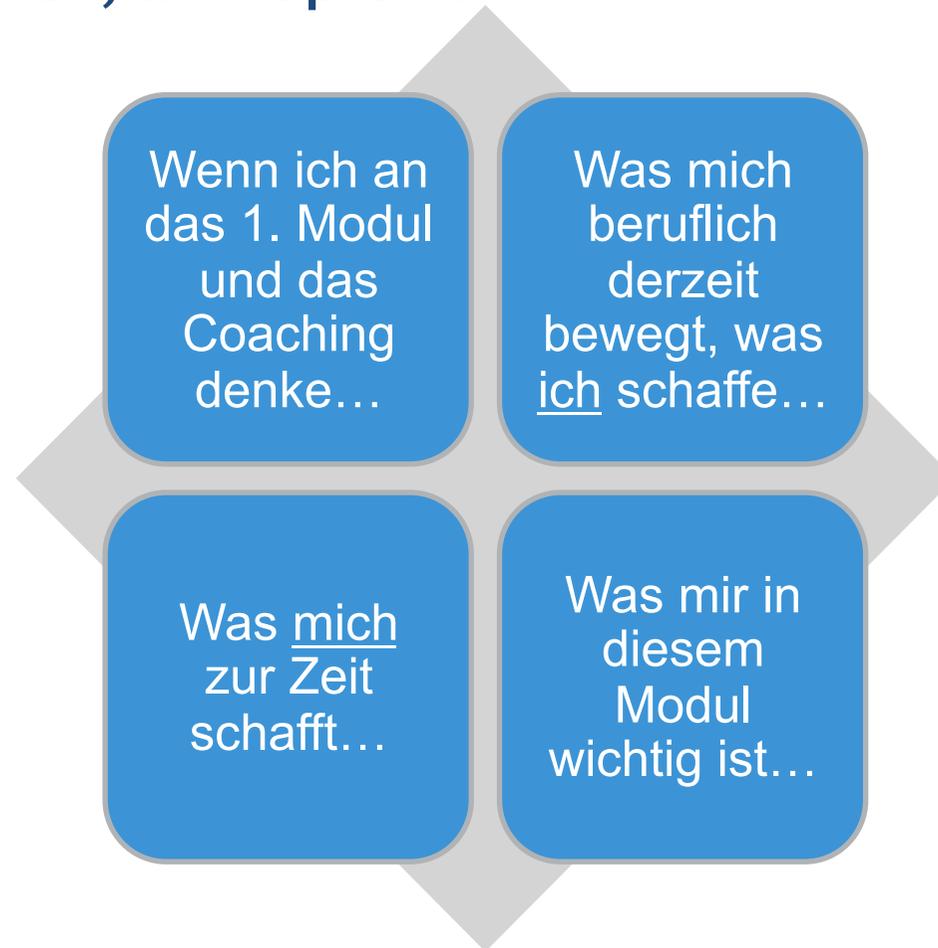
#### 1. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

- Begrüßung, Orientierung, Erwartungen
- Reflexion der Entwicklungsgespräche
- Eigene Erfahrungen mit Veränderungsprozessen
- Merkmale erfolgreicher Veränderungen
- Organisationen entwickeln
  - Veränderungen im Verantwortungsbereich initiieren bzw. umsetzen
- Veränderungen planen und gestalten
  - Das Phasenkonzept
  - Ebenen der Veränderung
  - Beteiligungsformen ermöglichen

#### 2. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

- Menschen in Veränderungsprozessen
- Aufgabe der Führung in Veränderungsprozessen
- Motivation schaffen für Entwicklung und Veränderung – die Sprungbrette
- Widerstand und Konflikte in Veränderungsprozessen
- Transfer und Auswertung

## Impulsfragen: Ankommen, anknüpfen...



# REFLEXION DER ENTWICKLUNGSGESPRÄCHE

## Fragen zur Reflexion

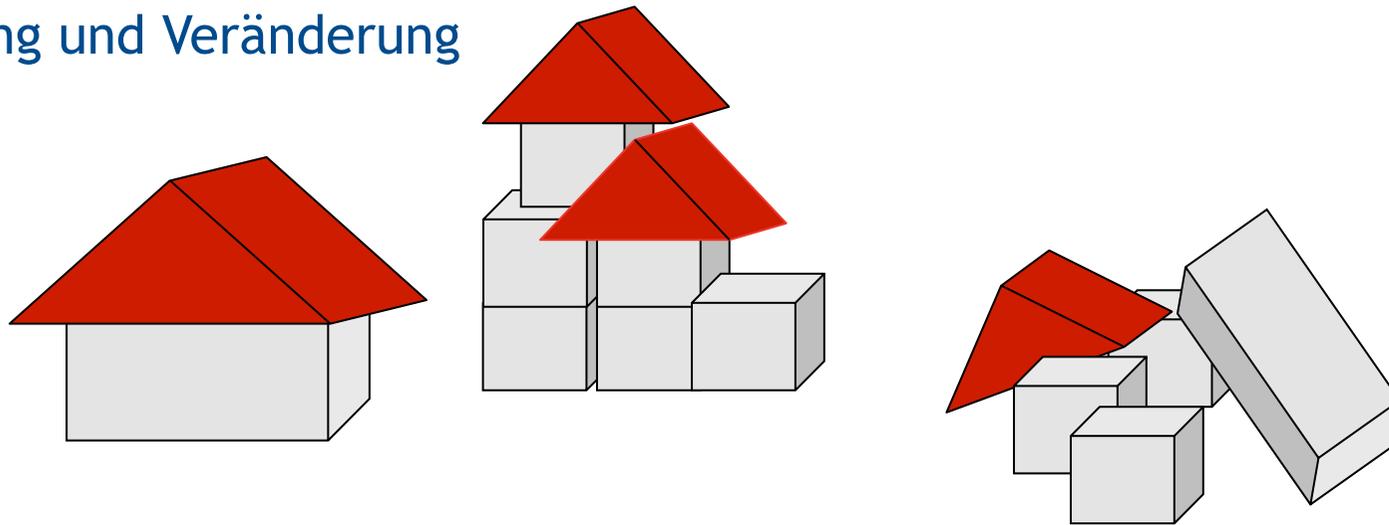
- Was war mir für das Gespräch im Vorfeld wichtig?  
Habe ich mein(e) Ziel(e) erreicht?
- Wie war die Gesprächsatmosphäre?
- Welche Anregungen oder Vereinbarungen habe ich zu meiner Entwicklung erhalten?
- Habe ich von meinem Vorgesetzten etwas Neues über mich erfahren?

Ein chinesisches Sprichwort  
besagt:

Wo der Wind  
des Wandels weht,  
suchen die Einen  
Schutz hinter Mauern, die  
Anderen  
bauen Windmühlen.



## Entwicklung und Veränderung



Es gibt keine dauerhafte Stabilität

Veränderung ist Voraussetzung dafür, um die Identität im Zeitverlauf aufrecht erhalten zu können

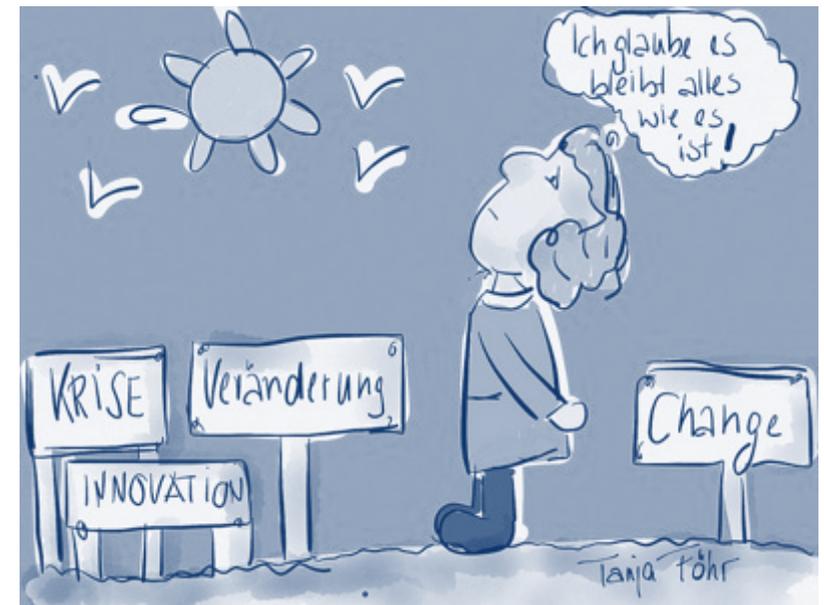
Jede Organisation hat ihre eigene Form, sich in Auseinandersetzungen mit sich selbst und ihrer Umwelt weiterzuentwickeln

## ARBEITEN UND LEBEN IN ZEITEN

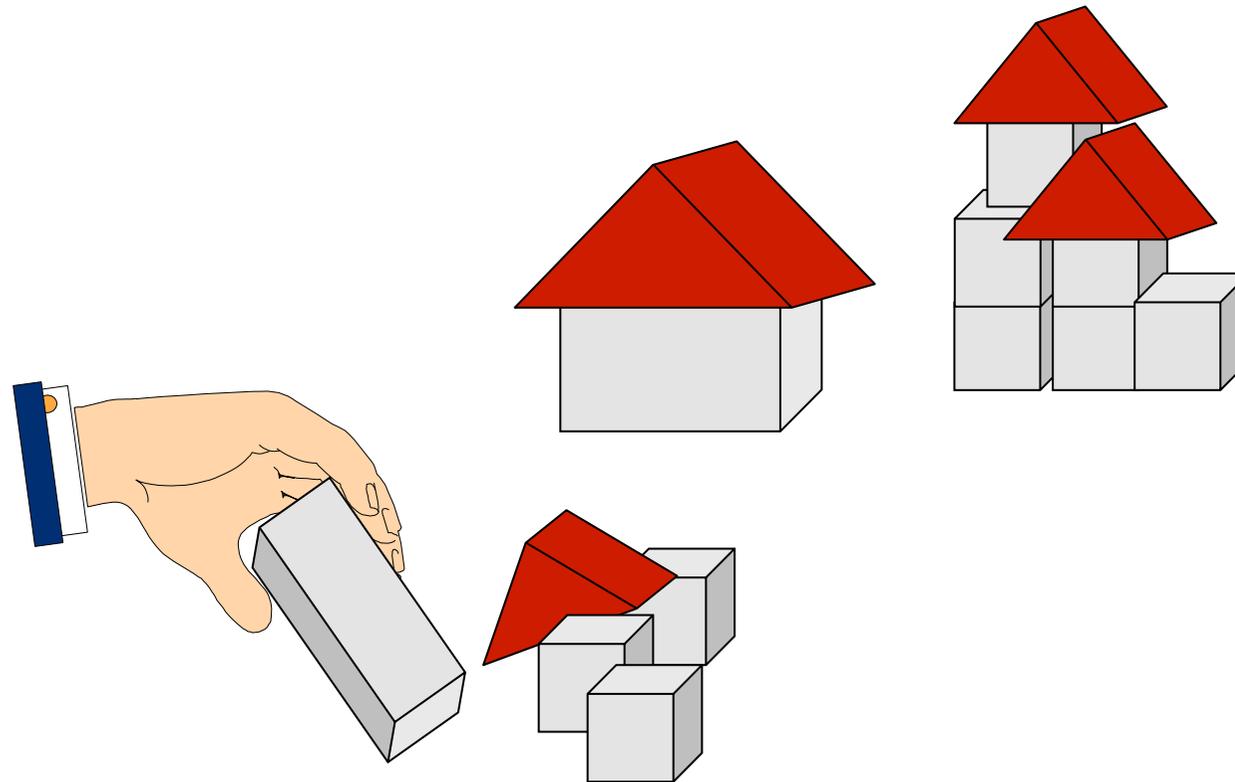
## HOHER UNSICHERHEIT UND HOHER KOMPLEXITÄT

### Gründe für Organisations-Entwicklung

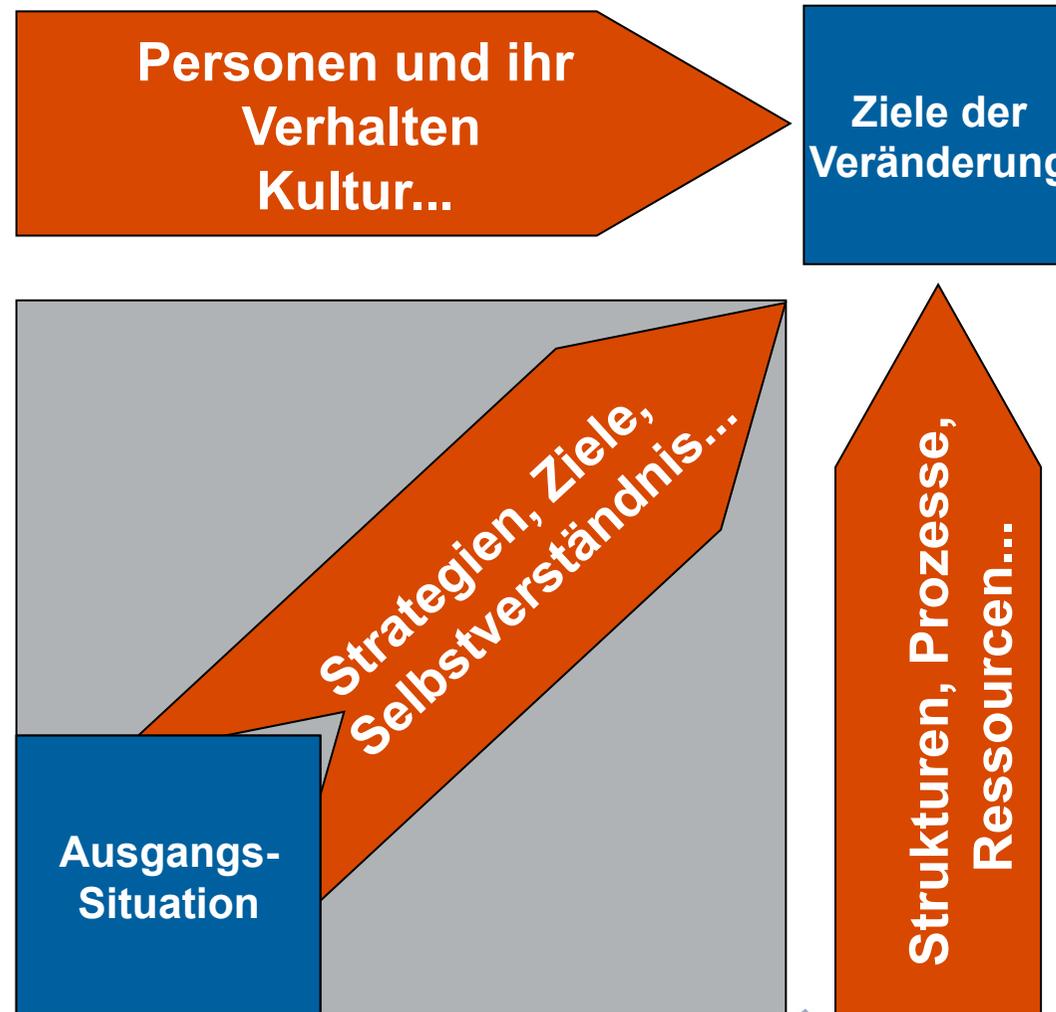
1. Innovationssprünge;  
ein sich stetig änderndes  
Umfeld der Organisation z.B.  
Digitalisierung und Globalisierung; Industrie 4.0
2. Interne Entwicklung z.B.  
Menschen; Generation Y
3. Verknappung der Ressource Zeit
4. Verknappung der Ressource Geld
5. Interkulturalität
6. Zunahme von Komplexität
7. Von der Innen- zur Außenorientierung
8. Gesellschaft, Nachhaltigkeit, Werte



**Veränderungsmanagement** meint alle bewusst eingesetzten Versuche, in die bereits im Alltag eingespielten **Verhaltensmuster** einzugreifen.



## Veränderungen berühren immer mehrere Dimensionen



## Organisationen verändern und entwickeln

Ziel des  
Veränderungsmanagements ist es...

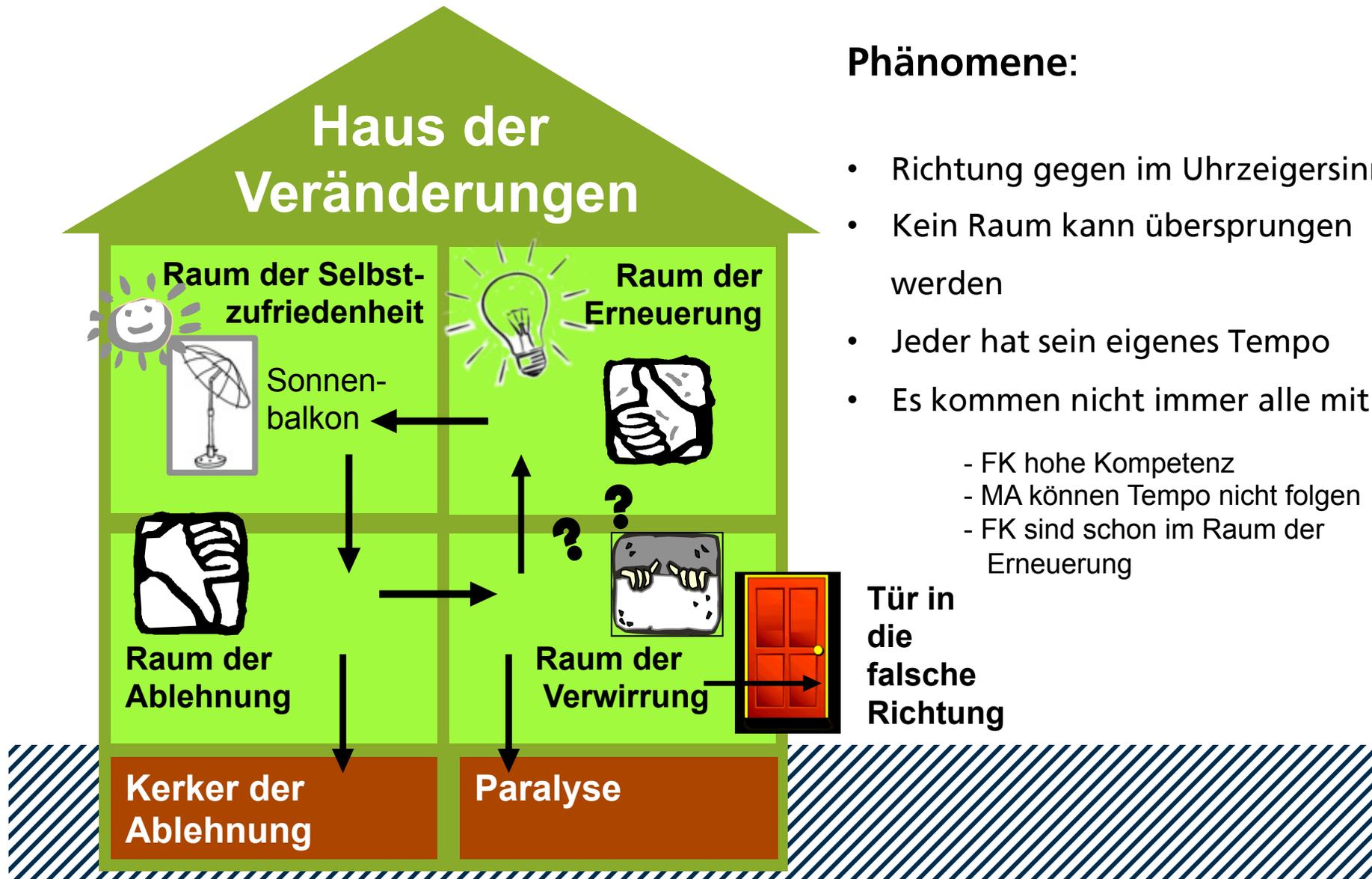
### ...vorausschauend und längerfristig

- die Organisation / Organisationseinheit und die darin arbeitenden Menschen
- auf die kommenden Anforderungen einzustimmen und vorzubereiten.

### ...Strategien und Maßnahmen zu entwickeln,

- wie diese Anforderungen
- mit möglichst geringen Belastungen und Problemen und
- mit angemessener Beteiligung der Mitarbeitenden
- effektiv und produktiv bewältigt werden können.





## Phänomene:

- Richtung gegen im Uhrzeigersinn
- Kein Raum kann übersprungen werden
- Jeder hat sein eigenes Tempo
- Es kommen nicht immer alle mit
  - FK hohe Kompetenz
  - MA können Tempo nicht folgen
  - FK sind schon im Raum der Erneuerung

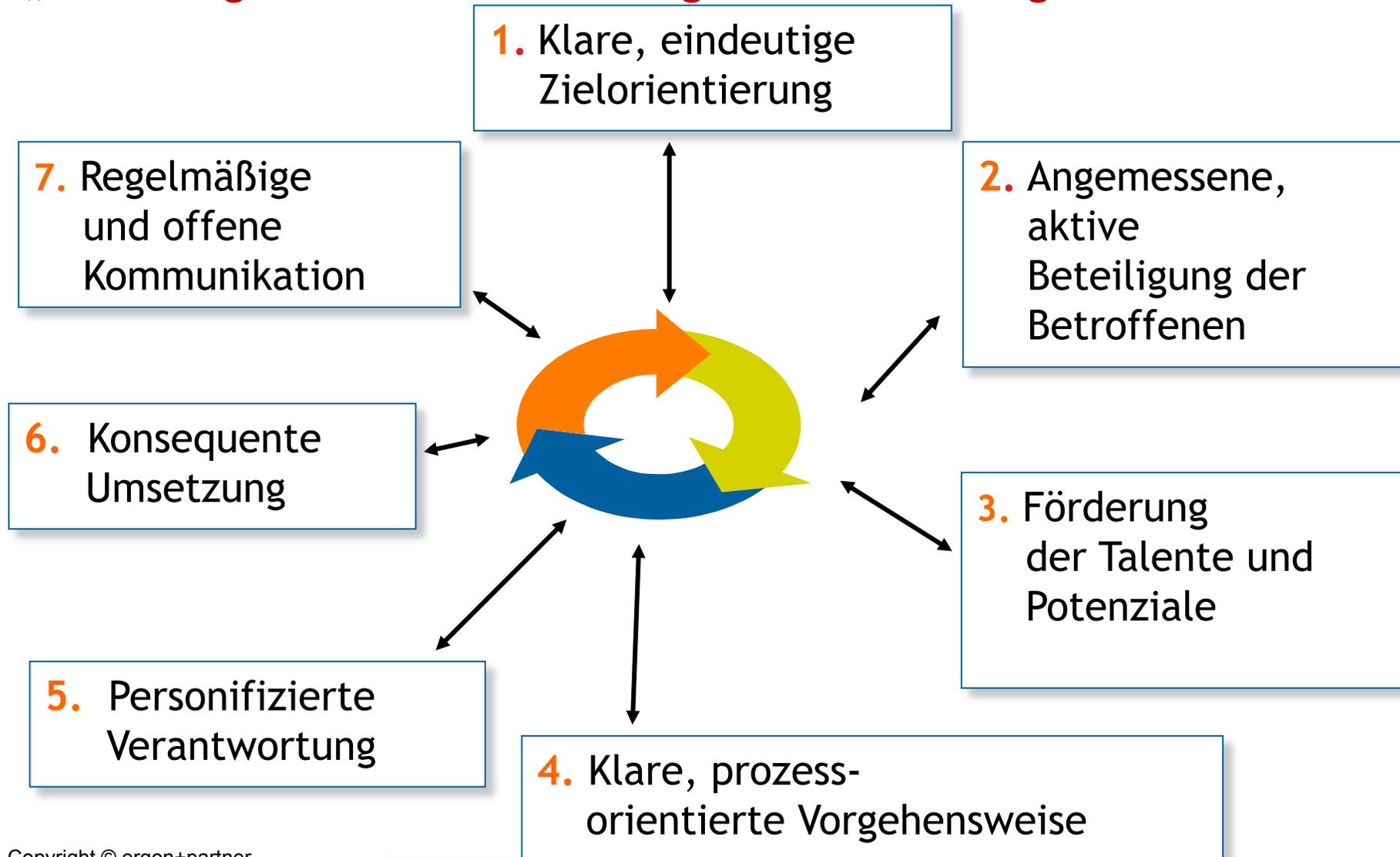
Tür in die falsche Richtung

# MEIN UMGANG MIT VERÄNDERUNGEN, PERSÖNLICH UND BERUFLICH Wichtige Aspekte

- In meinem bisherigen persönlichen und beruflichen Leben waren für mich bedeutsame Veränderungen...
- Meine erste Reaktion auf Veränderungen war/ist (typisch war/ist...)
- Geholfen hat mir dabei...
- Gelernt habe ich dabei für Veränderungsprozesse in Unternehmen, dass ...

**Unsere wichtigste Erkenntnis für das Plenum !!!**

## „Faust-Regeln“ bei der Umsetzung von Veränderungen

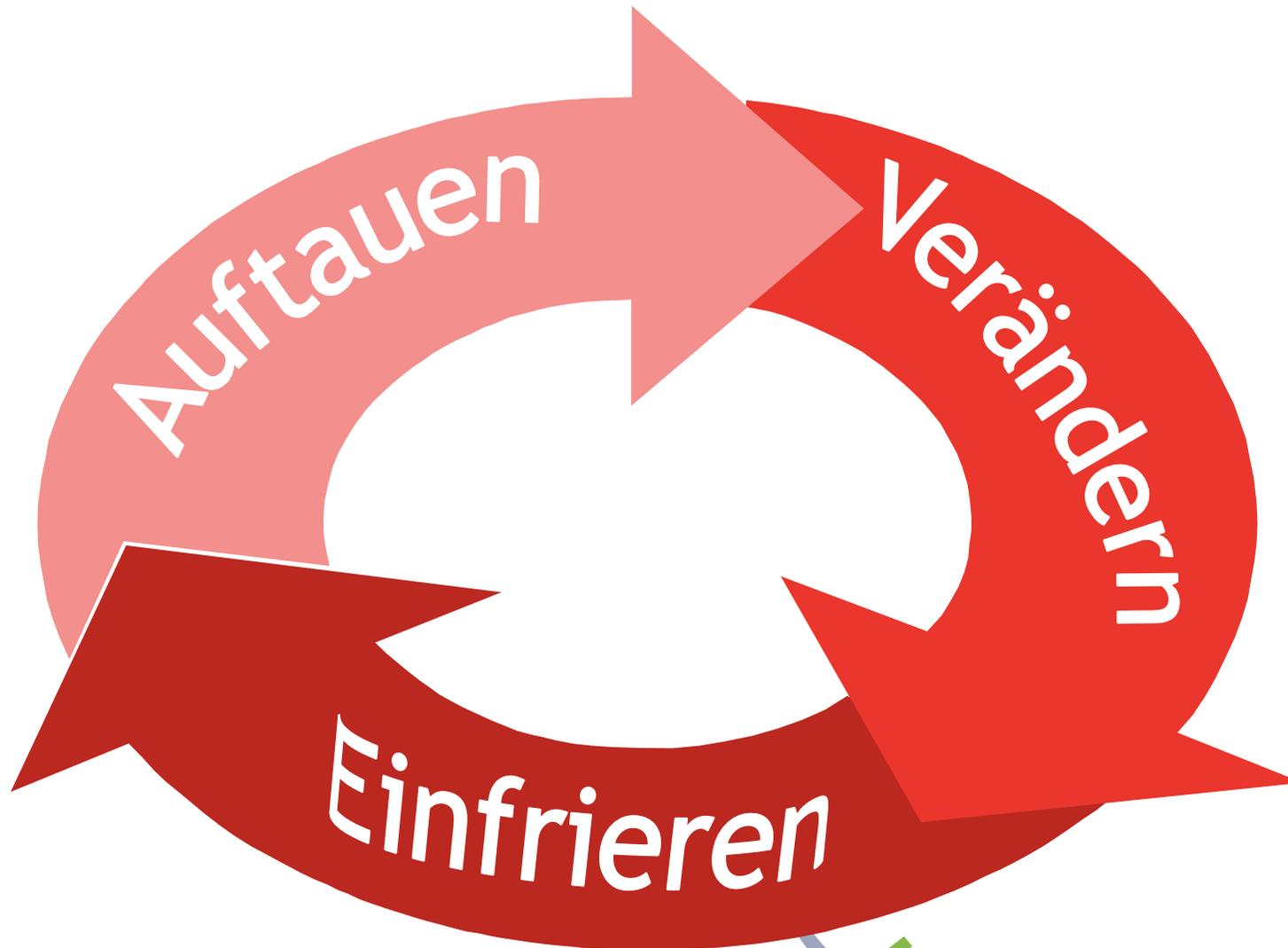


# Veränderung und Innovation gestalten - eine zentrale Führungsaufgabe

## Roll - out Strategien angelehnt an Welti

Variante	Merkmale	Vorteile	Nachteile
<b>Pilotierte Einführung</b>	Piloteinführung in <u>einer</u> Region und / oder <u>einem</u> Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Fehlerwiederholung</li> <li>• Sehr hohe Sicherheit</li> <li>• Geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zeitintensiv</li> </ul>
<b>Step-by-step</b> Regional gestaffelt	Die Einführung erfolgt sukzessive / überlappend in den einzelnen Regionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsgewinn</li> <li>• sukzessive Optimierung</li> <li>• Ausbildung von Multiplikatoren</li> <li>• geringeres Risiko</li> <li>• geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit von der ersten Einführung</li> <li>• lange Einführungszeit</li> <li>• Synchronisationsbedarf</li> </ul>
<b>Step-by-step</b> Funktional gestaffelt	Die Einführung erfolgt sukzessive / überlappend in den einzelnen Funktionsbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsgewinn</li> <li>• sukzessive Optimierung</li> <li>• geringeres Risiko</li> <li>• geringere Komplexität für das Projektmanagement</li> <li>• geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in der Ablauforganisation können nur wenige Organisationseinheiten isoliert betrachtet werden</li> <li>• Synchronisationsbedarf zwischen Organisationseinheiten</li> <li>• lange Einführungszeiten</li> <li>• evtl. sinkende Motivation im Projektverlauf</li> </ul>
<b>Big Bang</b>	Die Einführung erfolgt gleichzeitig in allen Regionen und Funktionsbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schnellste Variante</li> <li>• weniger „Unruhe“ im Unternehmen</li> <li>• höhere Motivation</li> <li>• frühzeitiger Integrationsnutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ggf. wiederholte Fehler</li> <li>• schwierige Konsolidierung</li> <li>• komplexes Projektmanagement</li> <li>• hohe Belastung</li> <li>• hohes Risiko</li> </ul>

## Phasenmodell nach Lewin



# Veränderung und Innovation gestalten - eine zentrale Führungsaufgabe



## Menschen in Veränderungsprozessen



- haben ein Bedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit.
- nur wenige reagieren begeistert auf nicht erwünschte, wenn auch notwendige Veränderungen.
- Veränderungen werden oft als Zumutung erlebt und dann zunächst erst einmal abgewehrt.
- psychologisch ist dieses Verhalten durchaus folgerichtig.
- um erfolgreich Veränderungen wirksam umsetzen zu können, ist es wichtig, diese Reaktionen zu verstehen.

Man kann den Wind nicht ändern,  
aber man kann die Segel richtig setzen  
Galileo Galilei

## Die emotionale Achterbahn

- ◆ Teams und Einzelpersonen erleben in Veränderungsprozessen starke Gefühlsschwankungen.
- ◆ Die emotionale Achterbahn hat wesentliche erkennbare Phasen mit jeweils einer vorherrschenden Emotion.
- ◆ Seien Sie aufmerksam für die Phasen und erkennen Sie die typischen Verhaltensmuster.
- ◆ Mitarbeiter/innen durchlaufen den Wandel **ungleich schnell**, **ungleich intensiv** und können in eine vorherige Phase **zurückfallen** oder in einer Phase **stecken bleiben**.
- ◆ Zu viel Wandel führt zu Paralyse.

## Ursachen für **Widerstand**

Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive des Projekts/der Veränderung/der Aufgabe

**nicht  
verstanden.**

Die Betroffenen haben verstanden, worum es im Rahmen des Projekts/der Veränderung/der Aufgabe geht, aber sie

**glauben  
nicht**

was man ihnen sagt.

Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird aber sie

**wollen  
nicht  
mitgehen**

weil sie sich vom vorgesehenen Projekt/der Veränderung/der Aufgabe keine positiven Konsequenzen versprechen.

Die Betroffenen

**können  
nicht  
mitgehen.**



Widerstand als  
verschlüsselte  
Botschaft

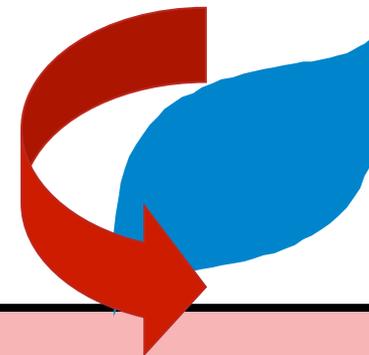
# Veränderung und Innovation gestalten - eine zentrale Führungsaufgabe

Widerstand enthält  
immer eine  
verschlüsselte  
Botschaft.



Es gibt keine  
Veränderung ohne  
Widerstand.

Nichtbeachtung von  
Widerstand führt zu  
Blockade.



Mit dem Widerstand  
gehen -  
nicht gegen ihn.

# Widerstände gegen Veränderung zeigen sich in vielfältiger Weise

	Verbal	Nonverbal
Aktiv	<b>Widerspruch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Diskussion</li> <li>❑ Anschuldigungen</li> <li>❑ Drohungen</li> <li>❑ Polemik</li> <li>❑ Sturer Formalismus</li> </ul>	<b>Aufregung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Aufruhr</li> <li>❑ Streit</li> <li>❑ Intrigen</li> <li>❑ Gerüchte</li> <li>❑ Cliquenbildung</li> <li>❑ Aktionismus</li> </ul>
Passiv	<b>Ausweichen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Schweigen</li> <li>❑ Bagatellisieren</li> <li>❑ Blödeleien</li> <li>❑ Ins Lächerliche ziehen</li> <li>❑ Unwichtiges debattieren</li> </ul>	<b>Lustlosigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Unaufmerksamkeit</li> <li>❑ Ermüdung</li> <li>❑ Fernbleiben</li> <li>❑ Innere Emigration</li> <li>❑ Krankheit</li> </ul>

Widerstände haben eine Vielzahl von Ursachen und sind immer mit **EMOTIONEN** verbunden

- ❑ Gewohnheit und Trägheit
- ❑ Angst vor dem Unbekannten
- ❑ Denkmuster
- ❑ Etc.

# Veränderung und Innovation gestalten - eine zentrale Führungsaufgabe

	niedrig	Bereitschaft zur Veränderung	hoch
Fähigkeit zur Veränderung	niedrig	<p><b>Überfordert</b> Symptome</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückzug</li> <li>▪ abwarten, verstecken</li> </ul> <p><b>Führungsverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angst abbauen</li> <li>▪ Kleine Schritte</li> <li>▪ Starke Führung</li> </ul>	<p><b>Überenthusiastisch</b> Symptome</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Will sofort loslegen</li> <li>▪ ungeduldig gegenüber Bedenkenträgern</li> </ul> <p><b>Führungsverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktionismus bremsen</li> <li>▪ Einbindung mit konkreten Aufgaben</li> </ul>
	hoch	<p><b>Unflexibel</b> Symptome</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festhalten am Bewährten</li> <li>▪ Verstand sagt ja, Gefühl sagt nein</li> </ul> <p><b>Führungsverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verstehen</li> <li>▪ unterstützen beim Aufgeben alter Verhaltensmuster</li> </ul>	<p><b>Lernend</b> Symptome</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ versteht die Notwendigkeit</li> <li>▪ leistet anderen Hilfe</li> </ul> <p><b>Führungsverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übertragung von Schlüsselaufgaben</li> <li>▪ Schutz vor Überlastung</li> </ul>

## Umgang mit Widerstand

- ✓ Zeitdruck reduzieren
- ✓ Ergebnisdruck beibehalten
- ✓ Betroffene angemessen und aktiv beteiligen
- ✓ Fragen stellen
- ✓ Zuhören
- ✓ Vertrauen schaffen
- ✓ Ziele, Bedürfnisse, Interessen und Meinungen abgleichen
- ✓ Ziele klar definieren
- ✓ Kommunikationsprozesse initiieren
- ✓ Zusammenhänge und Konsequenzen aufzeigen

- ✓ Nutzen von Projekt/Veränderung für die Organisation/Person erarbeiten
- ✓ Vor- und Nachteile herausarbeiten
- ✓ Chancen und Risiken herausarbeiten
- ✓ Besonders wichtige und eher unwichtige Aspekte herausarbeiten
- ✓ Feedback-Schleifen sichern
- ✓ Schulung, Coaching, Praxisbegleitung
- ✓ Übungssituationen schaffen (Action Learning)
- ✓ Fehler als Lernchance nutzen
- ✓ Anerkennung erster Erfolge

# Reaktionstypen und Handlungsempfehlungen

	Überfordert	Unflexibel	Über-enthusiastisch	lernend
Gefühle	Ängstlich; Machtlos; niedergeschlagen	Ärgerlich; Frustriert; abgewertet	Absolut sicher; Ungeduldig; Will loslegen	Herausgefordert; Positiv angespannt optimistisch
Reaktion auf Veränderung	Verstecken; Sichere Nische; abwarten	Versucht, der Ärger zu verstecken; Verstand sagt JA, Gefühl sagt NEIN	Emotionalität und negatives Denken sind Zeitverschwendung; Alle müssen mitmachen;	Versteht und akzeptiert die Notwendigkeit der Veränderung; Leistet anderen Hilfe
Wie wird gelernt?	Rückzug und Vermeidung von Lernen	Starkes Bemühen, in den alten Bahnen zu bleiben „So ging es früher doch auch.“	Nicht lernen sonder TUN; „Wir müssen nicht lernen sondern arbeiten, um dem Schlamassel zu entrinnen.“	Lernen, mit Grundproblemen fertig zu werden, nicht nur mit Symptom
Welche Steuerung und Führung wird benötigt?	Hilfe bei der Überwindung von Angst und Stress; Intensive Begleitung des Lernprozesses; Viel positives Feedback für Fortschritte	Rückmeldung und Unterstützung beider Aufgabe alter, ehemals erfolgreicher Verhaltensmuster; Motivieren, Neues auszuprobieren	Feedback um Aktionismus zu bremsen; Einbindung in konkrete Aufgaben; Genauigkeit im Detail einfordern; Mit Grundproblemen konfrontieren	Schlüsselaufgaben übertragen; Starke Einbindung; Schutz vor Überlastung;

## Die Opferperspektive

Ich kann die Situation nicht ändern.  
Die machen mit mir was sie wollen.

### Kurzfristige Vorteile

- ◆ Bequem
- ◆ Rechtfertigt Untätigkeit
- ◆ Bietet Schutz vor Überforderung

### Langfristige Nachteile

- ◆ Verantwortung wird abgeschoben
- ◆ Gefühl von Ohnmacht
- ◆ Selbstwertgefühl sinkt



## Die Gestalterperspektive

Ich kann nicht dafür, dass die Situation ist wie sie ist, dennoch kann ich etwas verändern.

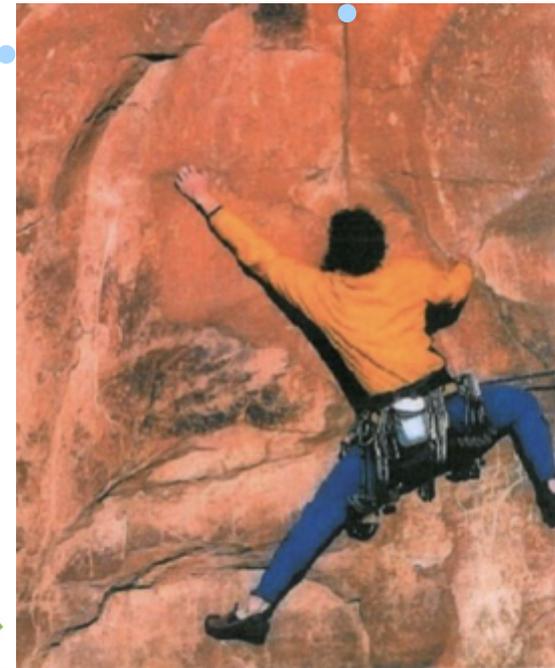
Ich habe mich entschlossen, die Situation in die Hand zu nehmen.

### Kurzfristige Nachteile

- ◆ Unbequem
- ◆ Überwindung nötig
- ◆ Mut nötig

### Langfristige Vorteile

- ◆ Verantwortung wird übernommen
- ◆ Gefühl von Kontrolle
- ◆ Selbstwertgefühl steigt



Das Selbstbild wirkt sich auf Sprache und Verhalten aus  
Reaktion auf Veränderung

## Opfer

### Verhalten

- ◆ Jammern
- ◆ Anklagen
- ◆ Resignieren

### Äußerungen

- ◆ „Ich kann nicht...“
- ◆ „Eigentlich müsste man doch...“
- ◆ „Ich werde hier noch verrückt...“

## Gestalter

### Verhalten

- ◆ analysieren und suchen
- ◆ selbst hinterfragen
- ◆ engagieren

### Äußerungen

- ◆ „Was kann ich tun?...“
- ◆ „Ich möchte gerne...“
- ◆ „Damit ich das tun kann, brauche ich...“

## Kommunikationsfahrplan für die Veränderung

- ◆ Kommunizieren Sie zu einem möglichst frühen Zeitpunkt („KAIROS“).
- ◆ Richten Sie die Kommunikation an die Mehrheit der Mitarbeiter/innen.
- ◆ Holen Sie aktiv Rückmeldung ein.
- ◆ Priorisieren Sie Ihre „Botschaften“ und wiederholen Sie die wichtigsten immer wieder.
- ◆ Bleiben Sie authentisch.
- ◆ Kommunizieren Sie vorrangig durch Taten.
- ◆ Reden Sie negative Dinge nicht schön.
- ◆ Seien Sie konkret.
- ◆ Kommunizieren Sie kurz- und langfristige Erfolge.
- ◆ Planen Sie Ihre Kommunikation mit den Stakeholdern des Wandels.

# Veränderungen (und Entscheidungen) vorbereiten mit „De Bono’s Hutwechsel-Methode“



## Neutral, objektiv

Gefragt sind hier ausschließlich neutrale Informationen, Daten und Fakten – keine Interpretationen, Meinungen, Vermutungen oder Vorschläge



## Sonne, Optimismus

Positives Denken ist hier angesagt. Welche Vorteile hat die diskutierte Idee? Welche Chancen bietet sie? Wie lässt sie sich am besten realisieren? Gibt es Synergien?



## Feuer, Emotionen

Hier geht es um Gefühle, Intuition, Ahnungen und Ängste, um Eindrücke also, die man nicht rational erklären kann. Keine Begründungen oder Rechtfertigungen !



## Natur, Wachstum

Hier ist Kreativität gefragt. Alles dreht sich um neue Ideen, zusätzliche Alternativen. Es geht darum, das Thema weiterzuentwickeln und neue Chancen zu eröffnen.



## Vorsicht, Kritik

Themen sind hier: Risiken, Gefahren, Bedenken oder Einwände. Was kann schief gehen? Gefragt sind kritische Urteile. Negative Gefühle dagegen gehören zum roten Hut.



## Himmel, Überblick

Hier geht es nicht um die Sache selbst, sondern um den Umgang mit ihr: um Vorschläge zum Vorgehen und die Zusammenfassung der Ergebnisse

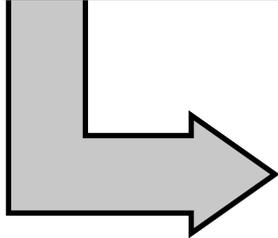
„Alles Reden ist sinnlos wenn das Vertrauen fehlt“  
*Franz Kafka*

„Man kann Vertrauen nicht verlangen.  
Es will geschenkt und angenommen sein.“  
*N. Luhmann*

„Ohne Vertrauen gibt es keine Führung.“  
*Reinhard K. Sprenger*

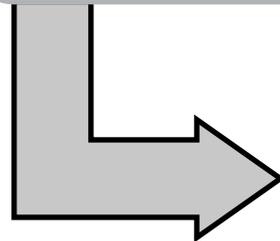
## Verantwortungskette...

Verantwortung  
für Veränderung



Teamleitungen  
und  
Koordinatoren

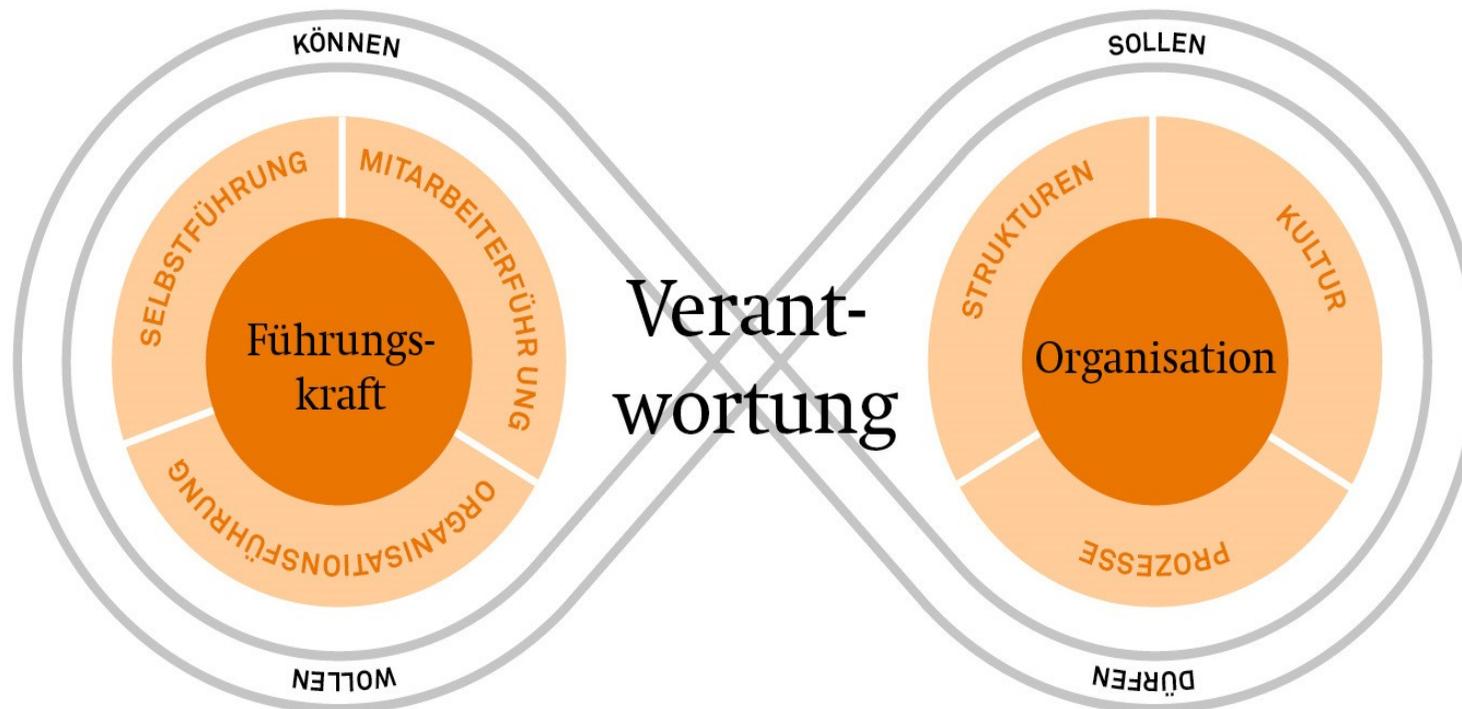
- Was brauchen wir, um Veränderungen zu initiieren & umsetzen?



Mitarbeiterinnen/  
Mitarbeiter

- Was brauchen meine MA, um sich auf Veränderungen einzulassen und mitzugehen?

## Verantwortung für Veränderungsprozesse



- + Was braucht die Organisation von den Führungskräften für die Bewältigung der Herausforderungen?
- + Was brauchen die Führungskräfte von der Organisation für die Übernahme von Verantwortung bei der Umsetzung der notwendigen Veränderungen?

## Rolle der Führung in Veränderungsprozessen



Nachhaltige Veränderung erfordert klare Führung und angemessene Beteiligung der Mitarbeitenden sowie konsequente Umsetzung der als tragfähig erkannten Lösungen.



Führen in diesen Zeiten verlangt von den Führenden Entscheidungen zu treffen und zu verantworten die nicht nur kurz-, sondern möglichst mittelfristig von Bestand sind, deren Auswirkungen für die Führenden allerdings nicht immer vollständig zu überschauen sind.



Die Rolle der Führungskräfte ist die der Mentoren der Veränderung. Sie sind „treibende Kräfte“ und Motor für die Entwicklung. Mit professionellem Know-how bringen sie schwierige Prozesse ins Laufen und zu einem erfolgreichen Ende.

## Wissen, was Mitarbeiter/innen bewegt

- ◆ regelmäßig mit Mitarbeiter/innen im Gespräch sein
- ◆ Grundstimmungen wahrnehmen,
- ◆ Feedback-Gruppen (integre Personen) offiziell beauftragen, die Fragen und Bedenken sammeln und anonym und gebündelt an Sie weitergeben.

## Stellung beziehen

- ◆ Einzelgespräche mit Mitarbeiter/innen führen, die Widerstand zeigen,
- ◆ bei Widerstand in Teams, diese in Teambesprechungen thematisieren,
- ◆ externe Moderation nutzen,
- ◆ den Widerstand verstehen wollen!

## „Boss Watching“ – lassen Sie sich beobachten

- ◆ leben Sie selber vor, was Sie von anderen fordern,
- ◆ kündigen Sie nur das an, was Sie glaubwürdig vertreten können:  
„Ich sage was ich tue und ich tue was ich sage!“,
- ◆ gehen Sie mutig voran,
- ◆ Risikobereitschaft ist eine Schlüsselkompetenz, denn in Veränderungsprozessen lässt sich nicht alles vorhersehen.

## Systemische Grundhaltung



Handle stets so, dass sich die Zahl  
Deiner Möglichkeiten vergrößert.

## Einsichten für die Organisationsentwicklung

### **Kraft**

Erkennt die Zusammenhänge

### **Blinder Fleck**

Verkennt die Bedeutsamkeit von Vision



### **Kraft**

Treibt Ergebnisse voran

### **Blinder Fleck**

Verkennt die Kraft von Gefühl

### **Kraft**

Spürt was Menschen brauchen

### **Blinder Fleck**

Unterschätzt die Bedeutsamkeit von Regeln / Geschäftspolitik

### **Kraft**

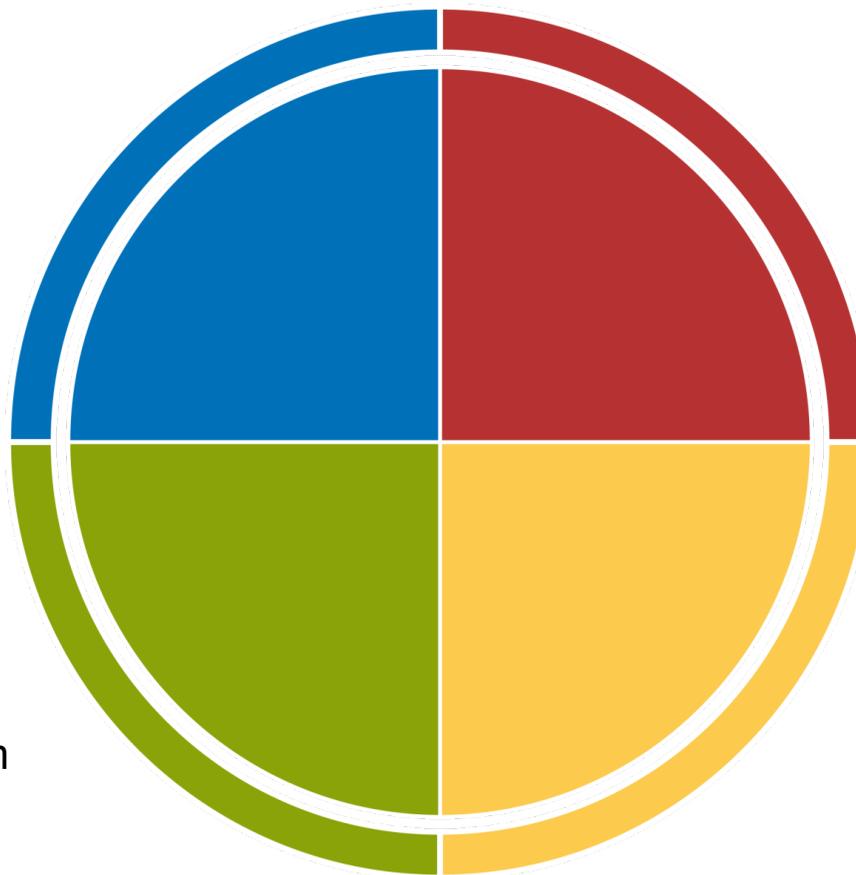
Sieht neue Möglichkeiten

### **Blinder Fleck**

Verkennt praktische Einschränkungen und Risiken

## Präferenzen bei Veränderungsprozessen gezielt einsetzen

- Planvoll vorgehen
- Wechsicherheit durch klare Prozessgestaltung bieten
- Alle Aspekte und Inhalte unvoreingenommen bedenken
- Aufgaben zuordnen
  
- Menschen mitnehmen
- Empathisch auf Vorbehalte eingehen
- Mit Betroffenen und Beteiligten klar kommunizieren
- Auch Gefühlen Raum geben



- Für Ziele sorgen, Ziele im Blick behalten und zielorientiert vorgehen
  
- „Mitreißen“
- Positive Haltung
- „Wir schaffen das“
- Flexibel reagieren
- Kreativ mit Herausforderungen umgehen