

Umgang mit Veränderungen

Prof. Dr. Christian Willems
Fachhochschule Gelsenkirchen
Abteilung Recklinghausen

**Nichts ist so
beständig wie der
Wandel...**

...oder
über den Umgang mit
Veränderungen

- Veränderungsprozesse
- Wahrgenommene Kompetenz
- Phasen der Veränderung

Veränderungs-
prozesse

[Wahrgenommene
Kompetenz](#)

[Phasen der
Veränderung](#)

- solange mit Verhalten die gewünschten Resultate erzielt werden, besteht kein Grund zur Veränderung
- erst wenn die Verhaltens-weisen nicht mehr zu den erwarteten Ergebnissen führen, wird meist erkannt, dass etwas Anderes, Neues gemacht werden sollte

Lehridee

Jede Art der Veränderung...

Veränderungs-
prozesse

- bezogen auf einen Menschen,
- eine Gruppe oder
- eine Organisation

Wahrgenommene
Kompetenz

- folgt einem typischen Verlauf
- und ist in Phasen darstellbar

Phasen der
Veränderung

Lehridee

Phasen

Veränderungs-
prozesse

...nach Lewin (1947) lassen sich
Veränderungsprozesse grob in
drei Phasen unterteilen

Wahrgenommene
Kompetenz

- a. das „Auftauen“ (unfreezing)
- b. die „Veränderung“ (change)
- c. das „Einfrieren“ (refreezing)

Phasen der
Veränderung

Lehridee

Phase A: „Auftauen“

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- wachsende Bereitschaft zur Veränderung
- bei Personen oft aufgrund eines wichtigen Rollen-, Aufgaben- oder Funktionswechsels
- bei Organisationen analoges Verhalten, oft aber sehr träge und späte Einsicht zur Veränderung

Lehridee

Phase B: „Veränderung“

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- Ausprobieren neuer Verhaltensweisen
- oft Versuch und Irrtum
- nicht immer gleich erfolgreich
- angemessenes Verhalten erst durch wiederholtes Feedback und Reflexion der erzielten Ergebnisse

Lehridee

Phase C: „Verfestigung“

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- wiederholtes Anwenden des vermeindlich zielführenden Verhaltens
- systematische Anwendung von „Erfolgs- und Miss-erfolgsrezepten“
- Verhalten bei Erfolg bei-behalten, sonst vermeiden
- entstehende Verhaltens-muster entwickeln sich zu Routinen

Lehridee

Veränderungskurve

Veränderungs-
prozesse

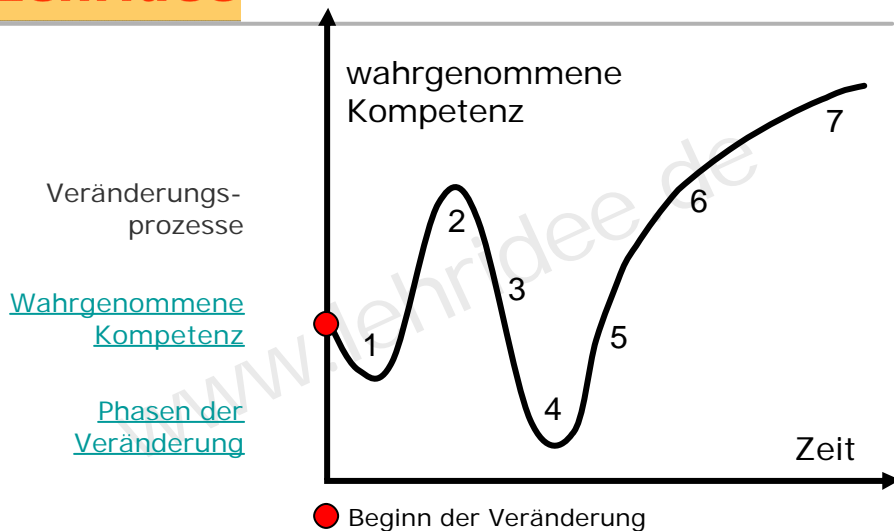
Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- Weiterentwicklung von Lewins Modell
- sie umfasst sieben Phasen
- ist auf einzelne Personen, Organisationen und Aufgaben anwendbar
- je nach Aufgabe/Fähigkeit kann sich eine Person oder Organisation zum gleichen Zeitpunkt in verschiedenen Phasen befinden

Lehridee

Veränderungskurve



Umgang mit Veränderungen – Christian Willems - 30.06.2003 – Seite 11

Lehridee

Wahrgenommene Kompetenz

- Veränderungs-
prozesse
- Wahrgenommene
Kompetenz
- Phasen der
Veränderung
- Selbsteinschätzung einer Person bezüglich ihrer Qualifikation für die neue Rolle
 - Selbsteinschätzung bezüglich der eigenen Fähigkeiten
 - Eigene Einschätzung des künftigen Erfolgs in der neuen Rolle

Umgang mit Veränderungen – Christian Willems - 30.06.2003 – Seite 12

Lehridee

Wahrgenommene (In-)Kompetenz

[Veränderungsprozesse](#)

Wahrgenommene Kompetenz

[Phasen der Veränderung](#)

- oft große Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und Realität
- Selbstbild und Fremdbild stimmen nicht überein
- Gefühle bezüglich Effektivität und Kompetenz wirken sich auf die tatsächliche Leistung aus

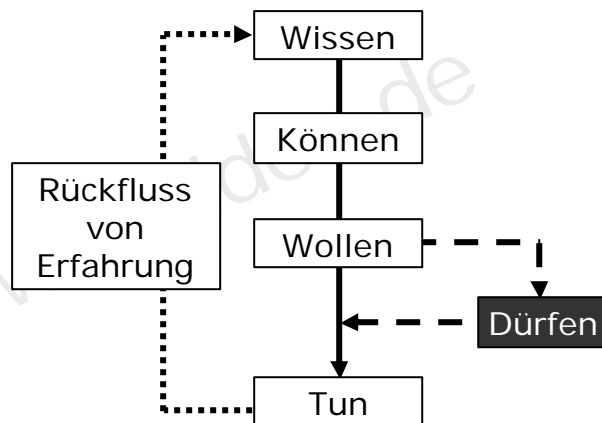
Lehridee

Kompetentes Wahrnehmen einer Aufgabe

[Veränderungsprozesse](#)

Wahrgenommene Kompetenz

[Phasen der Veränderung](#)



Lehridee

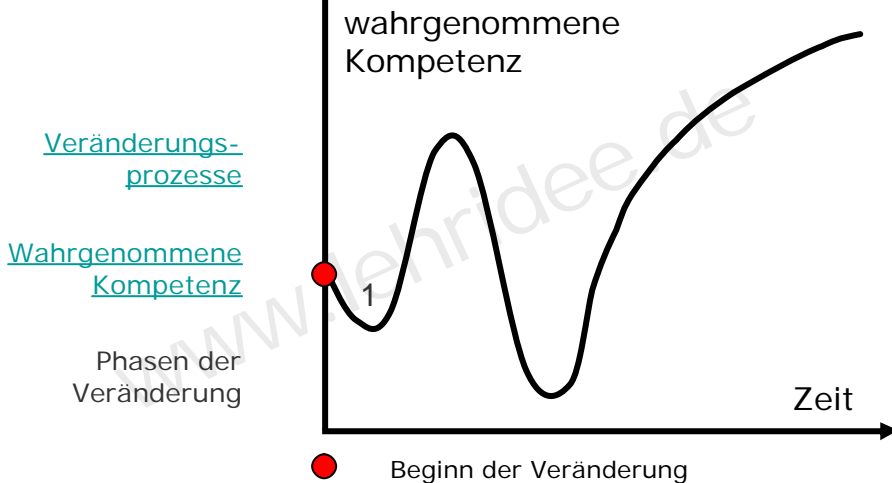
Die Phasen im Überblick

- Veränderungs-
prozesse
- Wahrgenommene
Kompetenz
- Phasen der
Veränderung
- Phase 1: Schock
 - Phase 2: Verneinung
 - Phase 3: Einsicht
 - Phase 4: Akzeptanz
 - Phase 5: Ausprobieren
 - Phase 6: Erkenntnis
 - Phase 7: Integration

Umgang mit Veränderungen – Christian Willems - 30.06.2003 – Seite 15

Lehridee

Veränderungskurve



Umgang mit Veränderungen – Christian Willems - 30.06.2003 – Seite 16

Lehridee

Phase 1: Schock

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- beschreibt die Situation nach Konfrontation mit der neuen ungewohnten Situation
- Schock/Überraschung treten als Reaktion auf, wenn die Erwartungen bezüglich der Situation nicht erfüllt werden
- dies drückt sich als Abnahme der wahrgenommenen Kompetenz in der Kurve aus

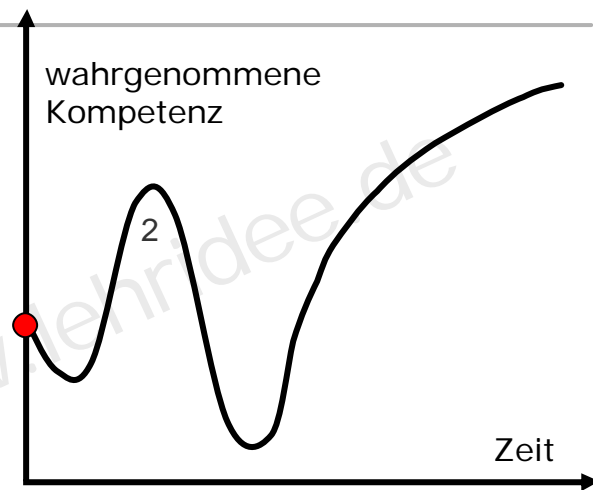
Lehridee

Veränderungskurve

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung



● Beginn der Veränderung

Lehridee

Phase 2: Verneinung

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- Gefühl nimmt zu, kompetent zu sein und mit der Situation fertig zu werden
- einreden, neue Situation unterscheidet sich nicht unwesentlich von älteren
- z.B. Beförderung mit früherem Erfolg erklären
- feste Überzeugung, alte Praktiken für neuen Erfolg nur wiederholen zu müssen

Lehridee

Phase 2: Verneinung

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- schwierig, die Person davon zu überzeugen, dass sie nicht nur wegen ihres Erfolges sondern auch wegen ihres Potenzials befördert wurde
- d.h. wegen ihrer erwarteten Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Zukunft
- dies setzt Lernbereitschaft, Flexibilität und Kreativität zur Entwicklung neuer Praktiken voraus

Lehridee

Phase 2: Verneinung

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- Phase 2 ist die schwierigste im Veränderungsprozess
- Rationalisierungen zum Selbstschutz behindern die Weiterentwicklung
- Verneinen der Notwendigkeit, sich anders verhalten zu müssen
- „sich auf seinen (alten) Lorbeeren ausruhen“

Lehridee

Phase 2: Verneinung

Veränderungs-
prozesse

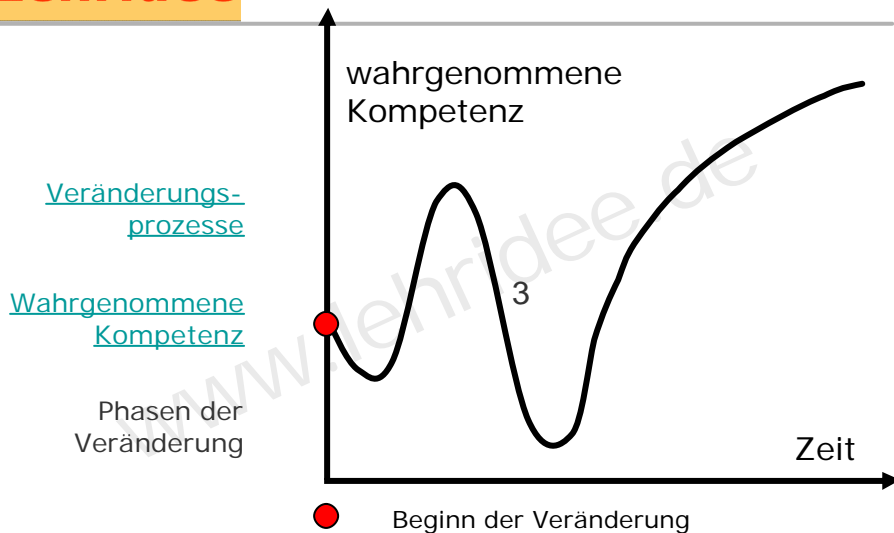
Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- Zunahme der wahrgenommenen Kompetenz beruht auf Selbstbeschönigung und Wahrnehmungsverzerrung
- Entwicklung ist immer dann blockiert, wenn die Person sich weigert, die Notwendigkeit einer persönlichen Veränderung einzusehen, zu akzeptieren und sich bewußt dafür zu entscheiden

Lehridee

Veränderungskurve



Umgang mit Veränderungen – Christian Willems - 30.06.2003 – Seite 23

Lehridee

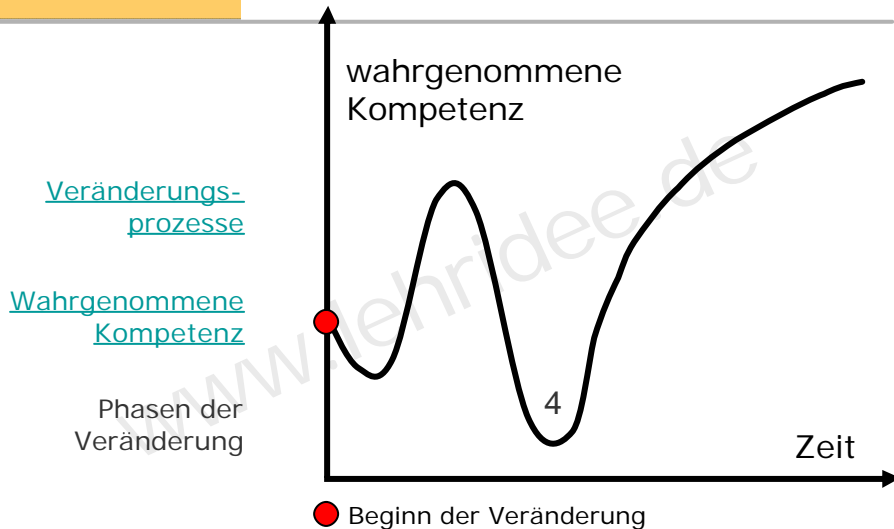
Phase 3: Einsicht

- Veränderungsprozesse
- Wahrgenommene Kompetenz
- Phasen der Veränderung
- Einsicht in die eigene Unfähigkeit
 - betrifft nicht die gesamte Arbeit oder sämtliche Verhaltensweisen, sondern nur Teilaspekte
 - Auftreten von Frustrationsgefühlen durch Verwirrung und Unsicherheit, wie man mit dem Veränderungsprozess fertig werden kann

Umgang mit Veränderungen – Christian Willems - 30.06.2003 – Seite 24

Lehridee

Veränderungskurve



Umgang mit Veränderungen – Christian Willems - 30.06.2003 – Seite 25

Lehridee

Phase 4: Akzeptanz

- Veränderungsprozesse
- Wahrgenommene Kompetenz
- Phasen der Veränderung
- tiefster Punkt der Selbsteinschätzung eigener Fähigkeiten und Kompetenzen
 - „Tal der Tränen“
 - Realität und Andersartigkeit der neuen Situation wird endlich akzeptiert
 - Loslassen liebgewonnener und gewohnter Einstellungen und Verhaltensweisen wird notwendig

Umgang mit Veränderungen – Christian Willems - 30.06.2003 – Seite 26

Lehridee

Phase 4: Akzeptanz

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- häufig deprimiert und frustriert
- man weiß noch nicht, wie man aus dieser unangenehmen Phase herauskommt
- wichtig ist, dass man aus dieser Phase herauskommen will

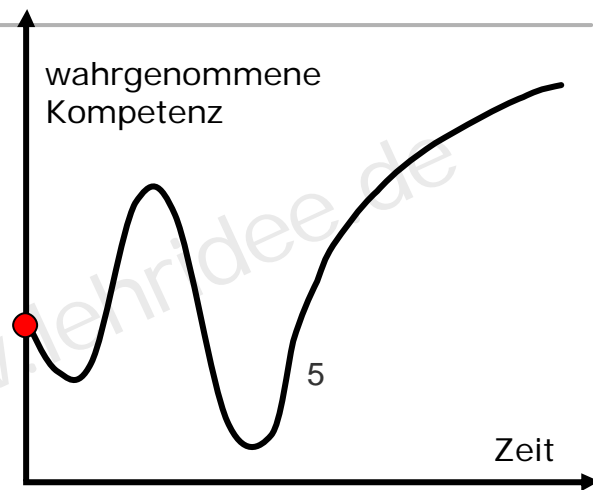
Lehridee

Veränderungskurve

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung



● Beginn der Veränderung

Lehridee

Phase 5: Ausprobieren

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- ähnlich dem Erlernen einer Sportart (Ballspiele)
- Experimentierphase
- Ausprobieren ist das beste Verhalten, um von Phase 4 zu Phase 5 zu kommen
- Versuchs- und Irrtumsprinzip ohne vorheriges Wissen
- Gefahr des Zurückfallens in Phase 2 bei negativen Erlebnissen

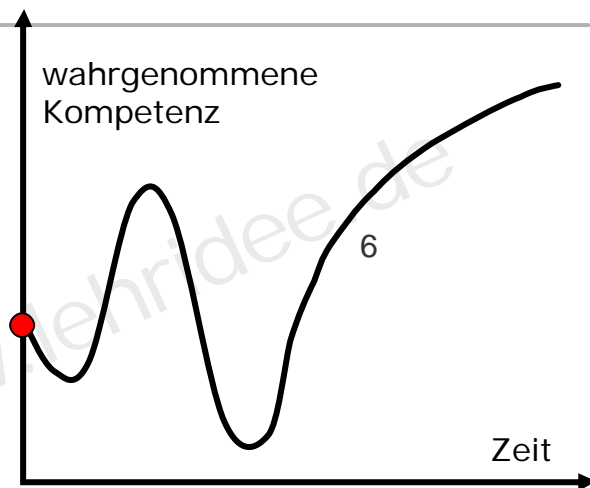
Lehridee

Veränderungskurve

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung



● Beginn der Veränderung

Lehridee

Phase 6: Erkenntnis

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- Erfahren der Gründe für Erfolg und Misserfolg über Feedback
- Verständnis dafür, warum und wann bestimmte Verhaltensweisen zum Erfolg geführt haben
- Lernen, welches Verhalten in welchen Situationen angemessen ist

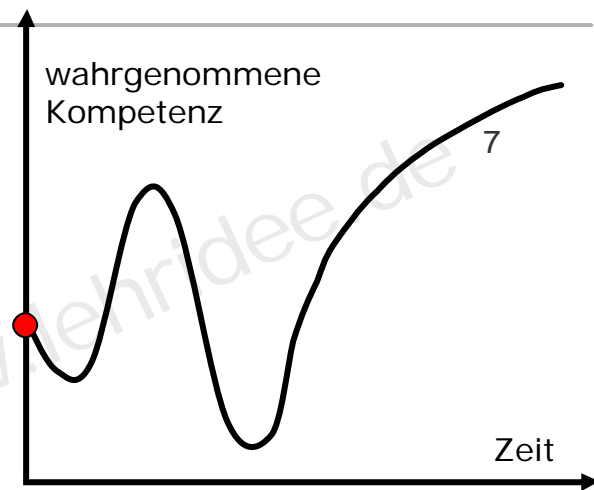
Lehridee

Veränderungskurve

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung



● Beginn der Veränderung

Lehridee

Phase 7: Integration

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- positive Verhaltensweisen werden in das aktive Verhaltensrepertoire fest übernommen
- Person fühlt sich wesentlich kompetenter als am Anfangspunkt der Veränderungskurve
- Dauer des gesamten Veränderungsprozesses im Beruf zwischen 18-24 Monate

Lehridee

Verkürzung der Zeitspanne

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- Verständnis der einzelnen Phasen der Veränderung
- konkrete Erfahrungen des Durchlebens von Veränderungsprozessen
- Unterstützende Atmosphäre beim Übergang von Phase 4 nach Phase 5 (Mentor/Coach)
- Frühe Akzeptanz neuer Situationen, um Phase 1-3 schnell zu durchlaufen

Lehridee

Fazit

Veränderungs-
prozesse

Wahrgenommene
Kompetenz

Phasen der
Veränderung

- Veränderungskurve ist ein Modell
- sie hilft die dem Lernen und der Weiterentwicklung zugrunde liegenden Prozesse zu erklären
- sie kann helfen, den Umgang mit neuen, unbekanntem Situationen zu erleichtern, zu beschleunigen und zu verbessern

Lehridee

In diesem Sinne...

...gute Entwicklung