



## Echte Veränderungen ...

... sind immer

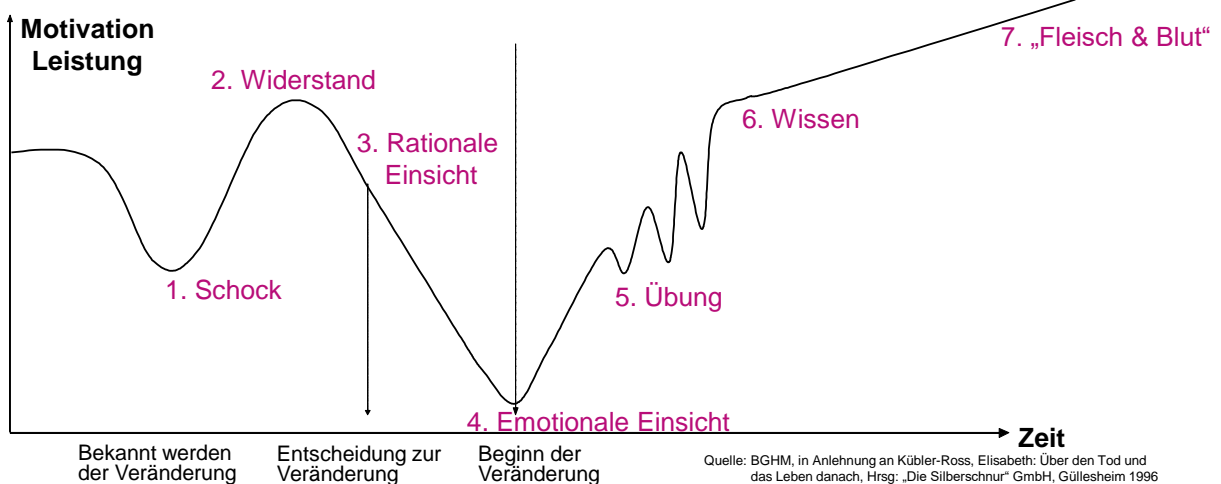
- schmerzhaft, denn sie **stellen das Vergangene in Frage**.
- erklärungsbedürftig, denn sie **verlangen das Neu- oder Umlernen**.
- mit „Chaosphasen“ verbunden, denn sie sind **im Detail noch nicht fertig**.
- eine **Chance** für einen Neuanfang, denn sie passieren nicht ohne Grund!

ID 081500

2

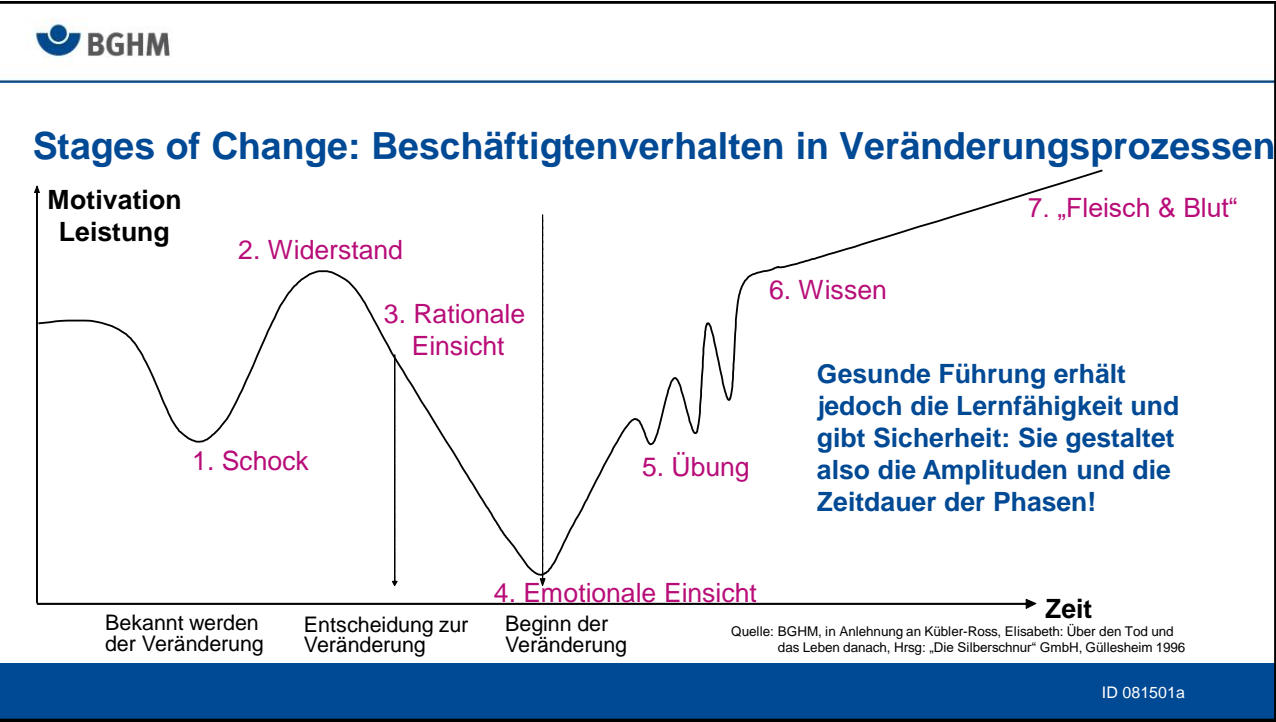


## Jede Veränderung durchläuft feste, personenunabhängige Phasen

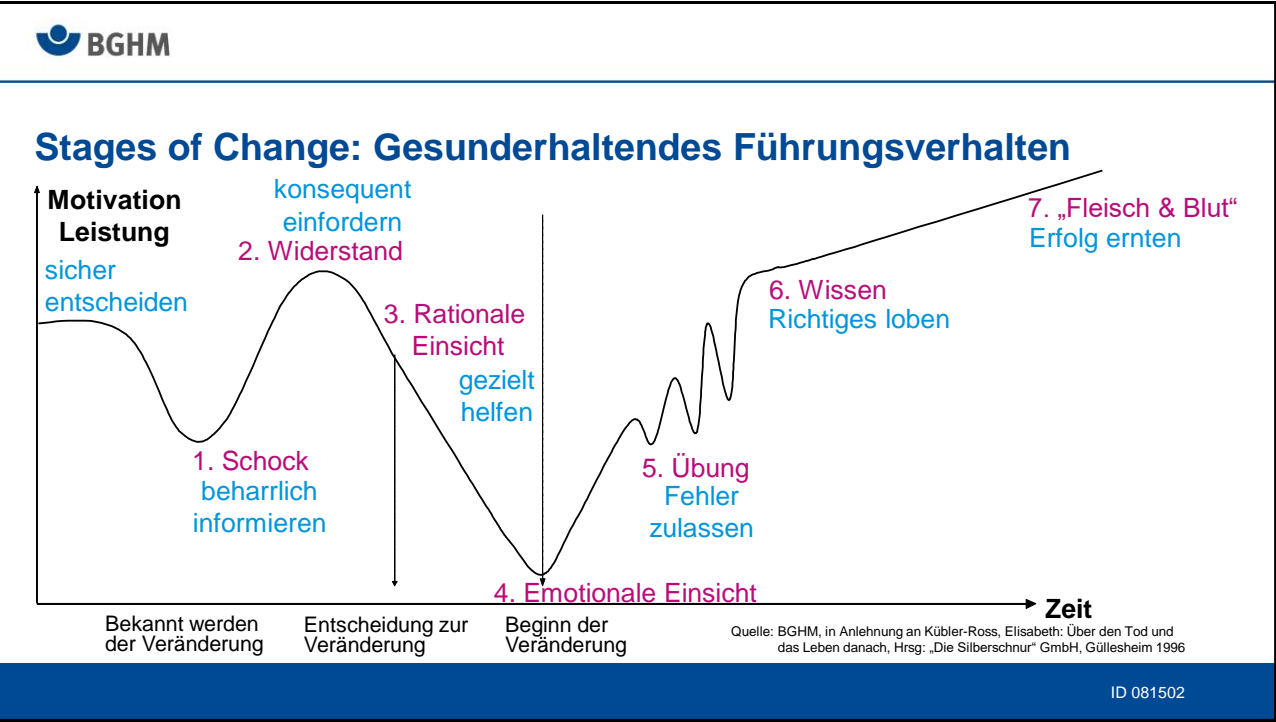


ID 081501

3



4



5



## Insbesondere in Phasen der Veränderung ist es wichtig ...

... Vertrauen zu haben

... Führungsleitlinien täglich zu leben und nicht Leidlinien zu ziehen.

... Rückmeldungen zu geben, offen zu sein und sich einzulassen, aber auch Grenzen zu setzen.

ID 081503

6



## Wenn wir Verantwortung übernehmen wollen, ...

... dann müssen wir wissen:

→ WHY - Wozu wir etwas tun!

→ HOW - Wie/Womit wir es tun wollen!

→ WHAT - Was wir tun wollen!

... in dieser Reihenfolge!

in Anlehnung an: S. Finek, Frag immer erst: Warum?, 2009

ID 081504

7



## Wenn wir uns sicher und gesund verändern wollen, ...

### ... dann brauchen wir ...

- einen Fokus auf das Ziel (oder die Gefahrenbeseitigung)
- das **gegenseitige** Sprechen über Anforderungen und Erwartungen
- die Würdigung des Gewesenen
- die Verstehbarkeit der Veränderung
- die Demut (Perspektivenwechsel, Grenzen, Stärken, Zirkularität)
- Führung als „Gärtner“ (Bedingungsgestalter mit Interesse an den Menschen)

... Mehr digital benötigt mehr Mensch

in Anlehnung an S. Purpus-Pardigol, H. Kehren: Digitalisieren mit Hirn, 2018  
<https://kulturwandel.org/>

ID 081505

8



## Menschen mitnehmen, aber wie?

### Erkenntnisse der Hirnforschung

#### Schaden bringend:

- Unterforderte Menschen im „standby“ = ungenutztes Potenzial  
→ „schmoren im eigenen Saft“; fördert gesundheitliche Beeinträchtigungen
- Überforderte Menschen im „Alarm“ = hektische Betriebsamkeit  
→ arbeiten nicht zielgerichtet und wenig achtsam/mitdenkend

#### Gewinn bringend:

Geforderte Menschen sind „hellwach“ = motivierte Effizienz  
→ arbeiten an Lösungen, sind mit Herz und Verstand dabei, ohne sich selbst (und andere) auszubeuten

Quelle: Prof. G. Hübner

ID 081506

9