

# DAS 3-PHASEN-SCHEMA

© PhilOs Managementberatung

Josef-Retzler-Str. 43

81241 München

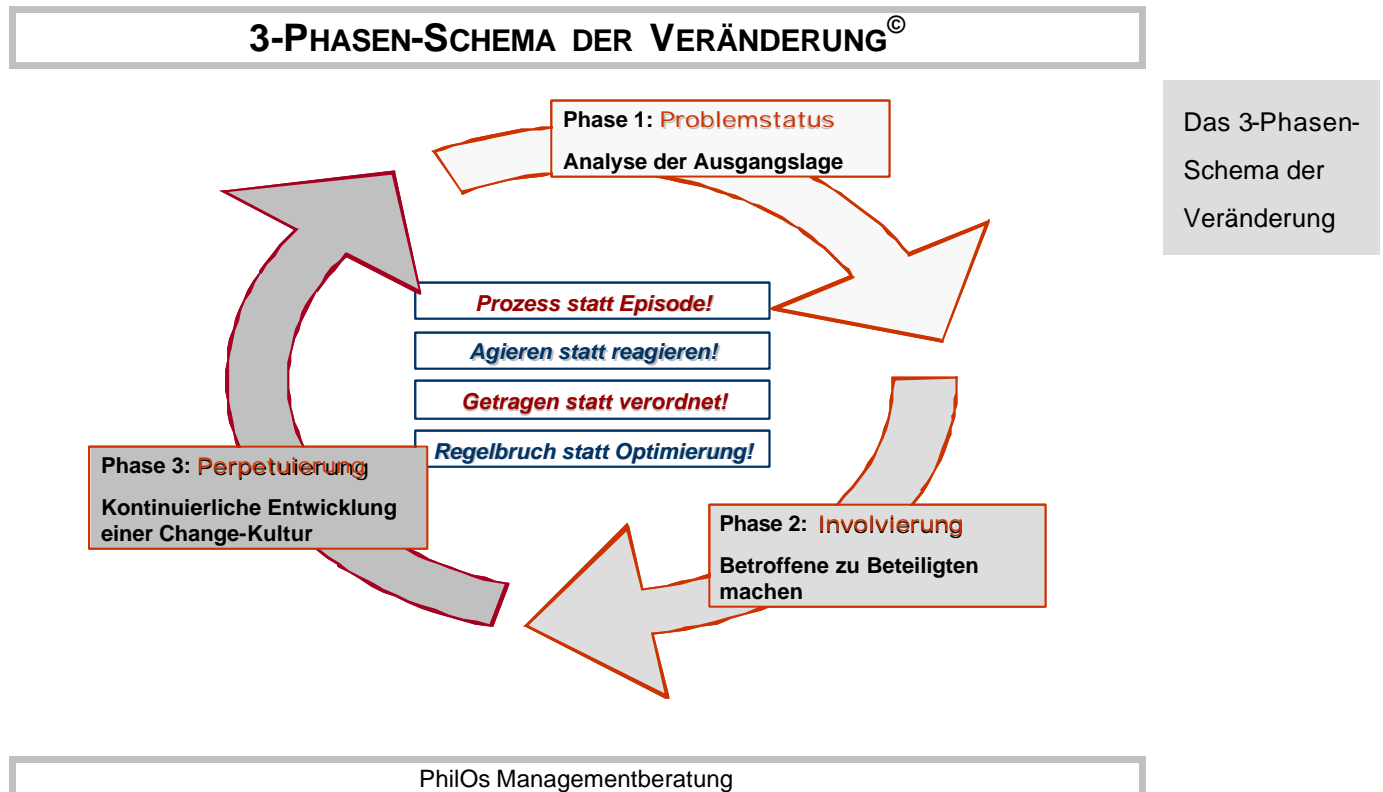
tel. +49 / (0) 89 / 28 89 04 92

[www.phil-os.de](http://www.phil-os.de)

## DAS 3-PHASEN-SCHEMA

**W**ie gelingt eine kontinuierliche Entwicklung Ihrer Organisation? Wie kann Veränderung nachhaltig gestaltet werden?

Unser **3-Phasen-Schema der Veränderung**© ist eine Antwort auf diese Fragen:



### 1. Erkenne das Problem

**Klären Sie als erstes die unterschiedliche Problemsicht der Betroffenen!**

Die meisten Probleme werden von Individuum zu Individuum und von Situation zu Situation ganz unterschiedlich wahrgenommen.

#### **Möglichkeiten der Problemerkennung:**

- *Imaginationstechniken*
- *Brainstorming und andere Moderationstechniken*
- *Organisationsaufstellung*
- *Story-Telling*
- *7 S-Konzept von Peters und Waterman*

## 2. Problemstrukturierung

**Zeigen Sie die Zusammenhänge auf!**

Nachdem das Problem erkannt ist, gilt es nun Problemabhängigkeiten zu lokalisieren und mit Hilfe geeigneter Strukturierungstools in Haupt- und Teilprobleme zu trennen.

**Möglichkeiten der Problemstrukturierung:**

- *Mind Map®*
- *Ursache-Wirkungs-Diagramm*
- *Vernetztes Denken*

## 3. Problembewertung

**Legen Sie Schwerpunkte fest!**

Folgende Bewertungen bieten sich an:

- *Wie groß sind Bedeutung und Dringlichkeit des Problems?*
- *Ist das Problem normativ, strategisch oder operativ?*
- *Liegt ein kurz-, mittel- oder langfristig zu lösendes Problem vor?*

Eine Darstellung, die gewählt werden kann, ist das *Eisenhower-Raster*.

## 4. Formuliere den Veränderungsbedarf

**Werden Sie sich über die Dimension der Veränderung bewusst!**

Mit Hilfe der *Veränderungsmatrix* kann die Art des Change-Bedarfs kategorisiert werden. Dabei ist die unternehmensexterne- sowie die unternehmensinterne Stabilität ausschlaggebend für die Art des Veränderungsprozesses, der idealtypisch von einfacher Funktionsoptimierung über Reorganisation und Neubildung bis zum konsequenten Musterwechsel reicht.

## 5. Wertschätzung – der Anfang von Allem

**Wertgeschätzte Mitarbeiter schätzen den Wert des Unternehmens und die Chance, hierzu ihren Beitrag leisten zu dürfen!**

Grundsätzlich ist jeder Mitarbeiter gewillt, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und im Sinne der gesamten Sache zu handeln.

Wenn Sie den wertschätzenden Umgang in ihrem beruflichen Umfeld konsequent ein paar Wochen durchhalten, werden Sie merken, wie Ihre Mitarbeiter, jeder nach seinen Fähigkeiten, Schritt für Schritt damit beginnen, mehr Selbstverantwortung zu übernehmen. Ein Wir-Gefühl kann sich entwickeln und es entstehen neue Kreativpotenziale, die i. d. R. bessere Lösungen generieren!

## 6. Hindernisse aus dem Weg räumen

**Barrieren blockieren jede Veränderungsbereitschaft!**

Finden Sie heraus, wodurch Sie und Ihre Mitarbeiter blockiert werden. Setzen Sie dann Ihre ganze Kraft ein, diese Barrieren aus dem Weg zu räumen.

### Mögliche Barrieren:

- *Organisationsbarrieren – nicht dürfen*
- *Fähigkeitsbarrieren – nicht können*
- *Informationsbarrieren – nicht wissen*
- *Risikobarrieren – nicht wagen*
- *Willensbarrieren – nicht wollen*

## 7. Instabilitäten provozieren

**Seien Sie beharrlich im Destabilisieren, denn Systeme streben stets (zurück) nach Stabilität. Auch wenn diese trügerisch ist und pathologisch werden kann!**

Um der Gefahr zu entgehen, durch den eigenen stabilen Zustand die notwendigen Veränderungen nicht mehr zu sehen und damit Gefahr zu laufen, die langfristige Überlebenssicherung des Unternehmens zu gefährden, können Sie die Betroffenen wie folgt aufrütteln:

1. *Stellen Sie Prämissen in Frage!*
2. *Erinnern Sie an die positive Macht des negativen Denkens!*
3. *Treten Sie bewusst Verantwortung ab!*

## 8. Methodische Involvierung

**Machen Sie Betroffene zu Beteiligten, um möglichst viele auf dem Weg der Veränderung mitzunehmen.**

Wir verfügen über zahlreiche Methoden des Total Involvements, das die Möglichkeit bietet, auch einem großes Plenum die Problemsituation bewusst zu machen, Betroffene in Entscheidungen zu involvieren und damit erste Schritte in Richtung eine Change-Kultur zu gehen.

Exemplarische Durchführung:

- *Was sind die Leitplanken, die harten Pole?*
- *Legen Sie den Rahmen fest!*
- *Designen Sie einen Gesamtworkshop!*
- *Achten Sie auf Details!*
- *Formulieren Sie die Aufgaben auf den Postern möglichst einfach und verständlich!*

Vorteile dieses Ansatzes:

1. *Aktives Einbinden der Teilnehmer in einen Entscheidungsprozess.*
2. *Gezieltes Diskutieren lassen von geplanten Maßnahmen der Geschäftsführung.*
3. *Einbinden von Fremdsichtweisen: Kunden, unabhängige Institute, Statistiken, ...*
4. *Gemeinsames Erarbeiten und Erkennen des zentralen Handlungsbedarfs.*
5. *Verdichtung der Ergebnisse und Zustellung an die Teilnehmer: Verbindlichkeit erzeugen, Wiedererkennung ermöglichen, Weiterverwendung der Poster provozieren.*
6. *Strukturiertes Festlegen von notwendigen Maßnahmen inklusive konkreter Verantwortlichkeiten und Zeitschienen.*
7. *Diskussion und Reflexion der Themen – Transparenz schafft Verbindlichkeit.*

## **9. Beginne bei dir selbst**

**Veränderung beginnt immer bei der Hinterfragung eigener Denk- und Handlungsmuster!**

Nur über Reflexion gelingt es, sich zunehmend selbst zu erkennen. Dies ist die entscheidende Voraussetzung, um als Persönlichkeit authentisch zu sein. Ohne diese Authentizität gelingt es nicht, mit Menschen gemeinsam Veränderungen zu gestalten.

**Haben Sie den Mut zum Unterbrechen und die Fragezeichen tiefer zu setzen?**

- *Sehe ich mein ‚Glas des Lebens‘ als halb voll an? Oder eher als halb leer?*
- *Lebe ich mein Leben selbstbestimmt? Tue ich das, was ich wirklich will?*
- *Habe ich ein klares Bild von meinen Stärken und Schwächen?*
- *Bin ich bereit, an mir zu arbeiten?*
- *Begeistert mich mein Beruf? Freue ich mich jeden Tag auf meine neuen Herausforderungen?*
- *Kann ich loslassen, weil ich das Vertrauen habe, dass meine Mitarbeiter verantwortungsvoll ihre Aufgabe erfüllen?*
- *Sehe ich mich als Coach und Ermöglicher für meine Mitarbeiter?*
- *Beginnt mein Leben ‚Jetzt und Hier‘? Oder vielleicht doch erst morgen?*

## 10. Wecke die Macht bei anderen

### ***Ermöglichen Sie das Mögliche durch Ermöglichen!***

Empowerment (to empower = ermächtigen) heißt die Macht bei anderen wecken.

#### **Konkret bedeutet das:**

- *Bauen Sie ein vertrauensvolles Umfeld auf!*
- *Akzeptieren Sie Unterschiedlichkeit!*
- *Verstehen Sie sich als Coach!*
- *Seien Sie lernbereit!*
- *Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter zur Selbstverantwortung!*
- *Übertragen Sie herausfordernde Aufgaben!*
- *Seien Sie erreichbar und hören Sie zu!*
- *Geben Sie Macht und Informationen ab!*

### ***Sind Sie ein Empowerment-Manager? Stellen Sie sich kritisch in Frage!***

1. *Wissen meine Mitarbeiter, was ich von Ihnen erwarte?*
2. *Haben meine Mitarbeiter die notwendigen Materialien?*
3. *Tun meine Mitarbeiter das, was sie am besten können?*
4. *Wie oft spreche ich Anerkennung aus?*
5. *Interessiere ich mich für meine Mitarbeiter auch als Menschen?*

6. *Fördere ich die persönliche Entwicklung meiner Mitarbeiter?*
7. *Können sich meine Mitarbeiter wirklich in Entscheidungen einbringen?*
8. *Zählt in meinem Umfeld die beste Lösung?*
9. *Spreche ich mit meinen Mitarbeitern über ihre Stärken und Schwächen?*

## 11. Entwickle eine Feedback-Atmosphäre

***Nur durch offenes und ehrliches Feedback kann ein System lernen!***

Wenn es Ihnen gelingt, dass in Ihrem Umfeld irritierende Wahrnehmungen mit den Betroffenen offen angesprochen und ehrlich diskutiert werden können, haben Sie einen der wichtigsten Garanten für Krisenfestigkeit geschaffen. **Feedback**, also **das Schildern der eigenen Wahrnehmung und Wirkung einer anderen Person auf mich**, ist der Schlüssel dazu.

**Und so können Sie ein Feedback-Gespräch gestalten:**

- Beginnen Sie Ihr Feedback mit der *eigenen Beobachtung*:  
Etwa: „*Ich habe gesehen / gehört / mitbekommen, dass...*“
- Danach sollte eine *Interpretation* der von Ihnen (für) wahrgenommenen Ereignisse folgen:  
Zum Beispiel: „*Ich habe vermutet / daraus habe ich geschlossen, dass ...*“
- Abschließend formulieren Sie die *Wirkung*, die das beobachtete Verhalten auf Sie hatte.  
Also: „*Das hat mich geärgert, weil...*“ bzw. „*Das hat mich gefreut, weil...*“

Verwenden Sie bitte nur ICH-Aussagen und vermeiden Sie DU- oder WIR-Aussagen, da diese bedrängend wirken und eine Verteidigungshaltung des Gegenübers provozieren!

## 12. Schaffe starke Teams

***Jeder Versuch eines Einzelnen, für sich zu lösen, was alle angeht, muss scheitern!***

Als dritten Baustein einer Change-Kultur sollten Sie intensiv daran arbeiten, starke Teams aufzubauen, in denen die Teammitglieder ihre natürlichen Stärken einbringen können und sich die beste Lösung durchsetzt und nicht das lauteste Geschrei oder Machtgebaren.

**Ein paar Tipps, die Ihnen den Start erleichtern können:**

- *Teambildung geht nicht von heute auf morgen und erlebt seine Höhen und Tiefen. Geduld und Vertrauen stehen im Mittelpunkt!*
- *Verlassen Sie das gewohnte Umfeld, schaffen Sie eine kreative und offene Atmosphäre!*
- *Beginnen Sie den Teambildungsprozess damit, dass jeder zuerst über sich und seine Rolle im Team nachdenkt!*
- *Denken Sie je 15 min. darüber nach, welche positiven Eigenschaften Ihre Teammitglieder haben. NUR DIE POSITIVEN EIGENSCHAFTEN!*
- *Ordnen Sie die Mitglieder Ihres Teams, so wie Sie sie wahrnehmen, jeweils einer Rolle zu!*
- *Diskutieren Sie in der Gruppe Ihre subjektiven Rollenzuteilungen und erstellen Sie gemeinsam ein Profil der Rollenverteilung in der Gruppe!*
- *Denken Sie über Entwicklungsmaßnahmen nach (individuell und als ganzes Team)!*
- *Einigen Sie sich auf die nächsten konkreten Schritte!*