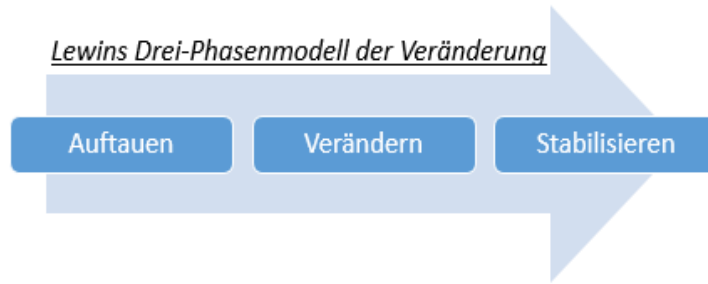


Lewins Drei-Phasenmodell der Veränderung



1. Phase: Auftauen

In der ersten Phase, dem Auftauen, wird die Motivation bezüglich einer Veränderung gestärkt. Dies geschieht, indem die Lücke zwischen dem aktuellen Zustand und dem gewünschten Zustand betont wird. Ziel ist es, eine grundsätzliche Bereitschaft für eine Veränderung bei den Mitarbeitenden zu erwirken.

Mögliche To-Do's:

- Probleme identifizieren
 - Was wollen wir verändern?

- Rahmenbedingungen für die Veränderung festlegen
 - Was brauchen wir für die Veränderung?

- Ressourcen bereitstellen
 - Was hilft uns bei der Veränderung?

- Mitarbeitenden die Gründe für die Veränderung erklären
 - Warum ist die Veränderung nötig?



Präventa

2. Phase: Verändern

In der zweiten Phase werden Veränderungen konkret umgesetzt. Das bedeutet die Veränderung wird zunächst vorbereitet und die Mitarbeitenden werden zur Beteiligung animiert. Als Führungskraft ist es wichtig die Veränderung zu begleiten und Unterstützung zu bieten. Die ersten Ergebnisse der Veränderung sollten eingeholt und kontrolliert werden.

Mögliche To-Do's:

- Ziele der Veränderung festlegen
 - Was wollen wir erreichen?

- Beteiligung der Mitarbeitenden sicherstellen
 - Wie können wir unsere Mitarbeitenden motivieren bzw. an Bord holen?

- Maßnahmen zur Veränderung erstellen und durchführen
 - Wie können wir die Veränderung umsetzen?

- Kontrolle von Zwischenergebnissen
 - Was hat bisher gut funktioniert?



Präventa

3. Phase: Stabilisieren

In der dritten Phase werden die angewandten Veränderungen in die Gesamtstruktur der Organisation integriert. Es geht vor allem darum, wie die Veränderungen dauerhaft aufrechterhalten werden können. Dabei ist es wichtig die Veränderung kritisch zu beleuchten und die Ergebnisse zu kontrollieren. Es können Schwächen ausgebessert und Erfolge belohnt werden.

Mögliche To-Do's:

- Reflexion der Veränderung
 - Was ist gut/schlecht gelaufen? Woran müssen wir noch arbeiten?
Was läuft schon gut? Sind wir zufrieden mit dem Ergebnis?

- Veränderung bzw. Ergebnisse dokumentieren und „Learnings“ schriftlich festhalten
 - Was können wir für zukünftige Veränderungen mitnehmen?

- Erfolge feiern!
 - Was ist sehr gut gelaufen? Was sollte besonders wertgeschätzt werden?

- Veränderung verankern
 - Wie können wir die Veränderung nachhaltig beibehalten?

Für Sie als Führungskraft ist es wichtig, diese Phasen zu kennen, um Ihre Mitarbeitenden durch Veränderungen begleiten zu können. Dabei verlaufen diese Phasen oftmals nicht linear, sondern es werden mehrere Veränderungen gleichzeitig angestoßen, die unterschiedlich schnell verlaufen.

Quelle: [1] Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Berlin: Springer.