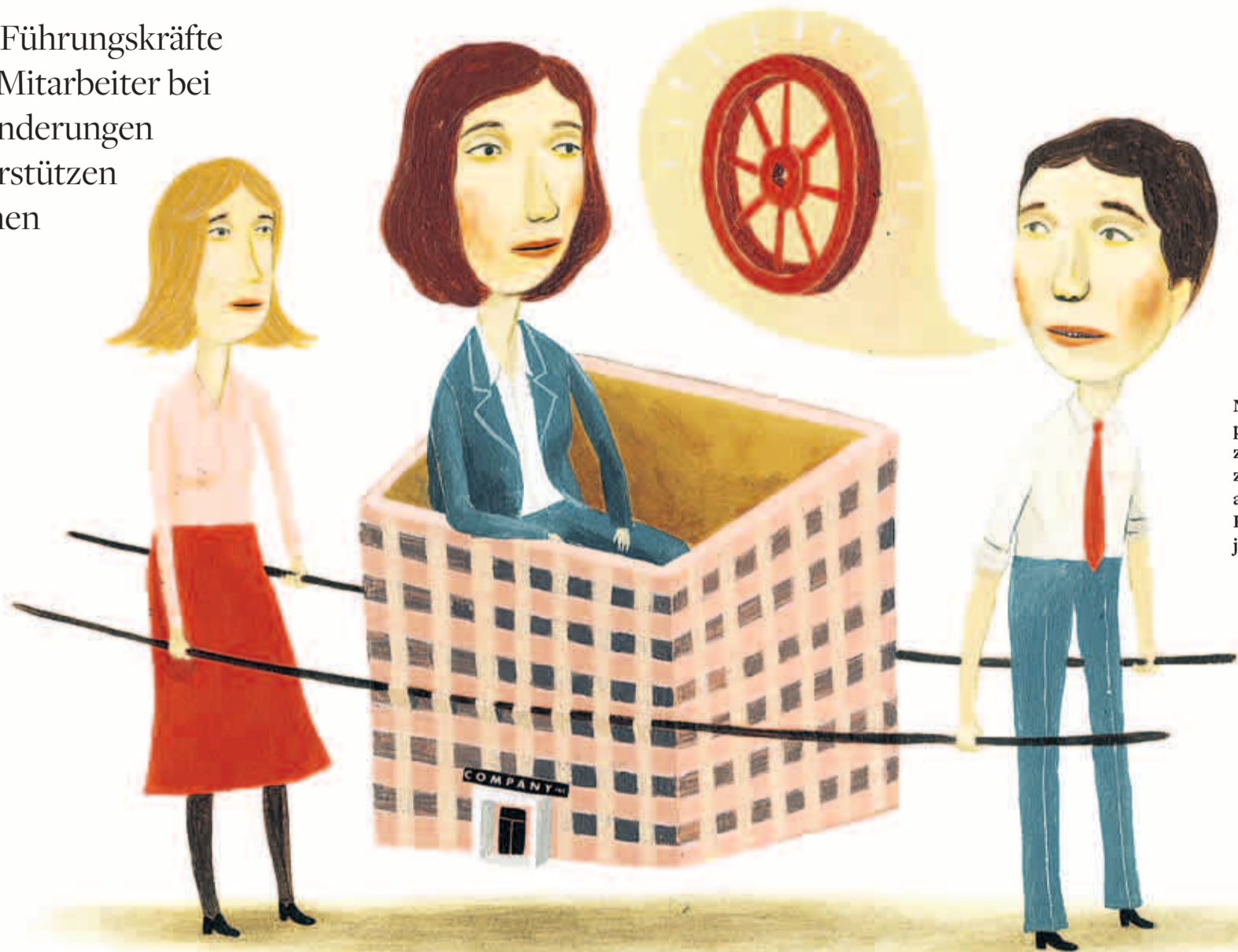


KARRIEREWELT

Neues richtig angehen

Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei Veränderungen unterstützen können



Neuerungen professionell zu begleiten, zahlt sich auch bei Folgeprojekten aus

GETTY/COLLECTION: IKON IMAGES

MICHAEL REICHL

SCHWÄBISCH-GMÜND - Den Service verbessern, die Produktivität steigern, den Ertrag erhöhen – vor diesen Herausforderungen stehen heute fast alle Unternehmen. Entsprechend viele Veränderungsprojekte laufen in ihnen – oft parallel.

Die meisten Unternehmen steuern heute Veränderungsprozesse auf der strukturellen Ebene sehr routiniert. Den Umgang mit deren Auswirkungen auf der kulturellen Ebene hingegen betrachten die Verantwortlichen oft als lokale Führungsaufgabe – also zum Beispiel als Aufgabe der Team- und Abteilungsleiter oder Niederlassungs- und Filialleiter. Teilweise zu Recht. Denn zumindest in Großunternehmen kann die Unternehmensspitze die Belegschaft meist nur recht allgemein über die angestrebten Veränderungen informieren. Die Führungskräfte vor Ort hingegen müssen ihren Mitarbeitern vermitteln, warum Neuerungen nötig sind und was sie für den Arbeitsalltag bedeuten.

Vielfach wird in Unternehmen der Umgang mit den Auswirkungen der Veränderungen aber nicht nur als lokale Führungsaufgabe betrachtet, sondern zudem auch bagatellisiert. Das heißt, gemäß der Maxime „Die machen das schon“, wird beim Planen der Projekte nicht mitbedacht: Wie bereiten wir die Füh-

rungskräfte auf diese Aufgabe vor? Somit sieht das Projektdesign zum Beispiel auch keine Veranstaltungen vor, bei denen die Führungskräfte vorab darüber informiert werden: Was ist geplant? Was kommt auf uns zu? Mit welchen Reaktionen müssen wir als Führungskräfte rechnen? Und: Wie sollten wir darauf reagieren?

Die Folge: Die Führungskräfte sind rat- und hilflos, wenn die Mitarbeiter sie mit Fragen bestürmen und mit ihren Ängsten konfrontieren. Und sie fühlen sich im Stich gelassen. Also entwickeln sie Widerstände gegen das Projekt – verständlicherweise. Denn wenn sie nicht wissen, wie Veränderungsprozesse verlaufen, können sie auch nicht einschätzen, welche Reaktionen zu erwarten sind. Und wie sie adäquat reagieren können.

Folglich ist es wichtig, im Vorfeld den Führungskräften zu vermitteln, wie solche Prozesse in der Regel verlaufen, welche Verhaltensmuster Mitarbeiter in den sieben Phasen eines Veränderungsprozesses meist zeigen und welches Führungsverhalten zielführend ist.

Die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses lassen sich wie folgt beschreiben:

Phase 1: Erste Gerüchte über die geplanten Veränderungen verursachen Unruhe und Sorge in der Organisation. In dieser Phase ist es wichtig, als Füh-

rungskraft mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen und mit ihnen Spielregeln für den Umgang mit der unklaren Situation zu vereinbaren.

Phase 2: Mit der offiziellen Bekanntgabe der Umstrukturierung wird die Notwendigkeit der Veränderung definitiv. Hoffnungen und Befürchtungen werden geäußert, doch noch kaum jemand kann sich auf die Zukunftsvisionen einlassen. Zuhören, informieren und Verständnis zeigen, ist nun gefragt.

Phase 3: Nach dem ersten Schreck zeigen die Betroffenen Ärger und Wut. Die Folge sind Abwehrreaktionen, die zuweilen sogar zu mehr Produktivität führen. Denn die Mitarbeiter wollen zeigen, dass die Veränderung nicht nötig ist. Jetzt gilt es ihnen zu vermitteln, dass der Wandel trotzdem notwendig und unausweichlich ist.

Phase 4: Ist die Veränderung rational akzeptiert, setzen sich die betroffenen Mitarbeiter damit persönlich auseinander: Was bedeutet die Veränderung für mich? Welche Herausforderungen kommen auf mich zu? Kann ich sie bewältigen und wenn ja wie? Das können die Betroffenen in dieser Phase meist noch nicht einschätzen. Deshalb gilt es jetzt, sie beim Aushalten dieses Zustands der Ungewissheit zu unterstützen.

Phase 5: Der Tiefpunkt ist erreicht, wenn den Betroffenen klar wird: Es gibt kein Zurück. Damit das Neue auch emotional akzeptiert wird, ist es wichtig, das Alte zu würdigen. Die Mitarbeiter brauchen Zeit und einen Raum für das Abschiednehmen – zum Beispiel in Workshops und Einzelgesprächen.

Phase 6: Erst nachdem dieser Prozess vollzogen ist, richtet

sich die Energie auf das Neue. Nun gilt es, Neugier zu wecken und den Mitarbeitern nötiges Wissen und Können zu vermitteln. Ermutigung und Geduld sind nun hilfreich.

Phase 7: Das Neue wird allmählich zur Normalität und erste Lernerfolge schaffen Selbstvertrauen. Die Folge: Die Leistung des Systems steigt über das ursprüngliche Niveau. Nun gilt es, den Prozess zu bewerten: Was lief nicht so gut? Was hat sich bewährt? Aus diesen Erfahrungen kann und sollte jeder Einzelne und die Organisation lernen, damit künftige Veränderungen noch besser bewältigt werden.

Wenn die Führungskräfte die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses kennen, können sie ihre Mitarbeiter besser beim (mentalen) Bewältigen der neuen Herausforderungen unterstützen. Dadurch steigt auch ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft. Zudem wächst ihre Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu begleiten. Hierdurch erhöht sich wiederum die Kompetenz des Unternehmens, mit Veränderungen professionell umzugehen.

Michael Reichl ist Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens *im-prove*, Schwäbisch-Gmünd, das Unternehmen bei Changeprojekten unterstützt und Change-Berater ausbildet: www.im-prove.de