

# Change-Manager voller Zweifel

Manager fühlen sich in Change-Prozessen von Vorgesetzten oft im Stich gelassen. Denn welches Verhalten zeigen Mitarbeiter in den Phasen solcher Prozesse?

**Services verbessern**, Produktivität erhöhen, Erträge steigern: Vor solchen Herausforderungen stehen heute fast alle Unternehmen. Deshalb laufen viele Veränderungsprojekte oft parallel. Die meisten Unternehmen steuern Veränderungen auf der Strukturebene (Abläufe, Prozesse, Verfahren) routiniert. Anders sieht es aber auf der Kulturebene aus – wenn Mitarbeiter ein verändertes Verhalten zeigen. Die Führungskräfte vor Ort müssen ihren Mitarbeitern vermitteln, warum die Veränderungen nötig sind, und was daraus für den Arbeitsalltag folgt. Ebenso müssen sie ihnen das Gefühl vermitteln „Wir schaffen das, wenn ...“ und sie bei der Entwicklung neuer Denk- und Verhaltensmuster unterstützen und begleiten.

Zuweilen wird in Unternehmen diese Mission auch bagatellisiert und bei der Planung nicht bedacht: Wie bereiten wir die Führungskräfte darauf vor? Also sieht das Projektdesign z.B. auch keine Veranstaltungen vor, bei denen die Führungskräfte vorab informiert werden: Was kommt auf uns zu? Welche Reaktionen müssen wir als Führungskräfte erwarten? Wie sollten wir darauf reagieren?

Die Führungskräfte sind folglich rat- und hilflos, wenn die Mitarbeiter sie mit Fragen und ihren Ängsten konfrontieren, und sie fühlen sich im Stich gelassen. Verständlicherweise entwickeln sie selbst Widerstände gegen das Veränderungsprojekt. Deshalb sollte den Führungskräften im Vorfeld vermittelt werden, wie solche Prozesse in der Regel verlaufen, welche Verhaltensmuster Mitarbeiter in den sieben Phasen eines Veränderungsprozesses meist zeigen und welches Führungsverhalten zielführend ist.

Welches Verhalten ist wann angesagt? Die sieben Phasen lassen sich wie folgt definieren:

- › **Phase 1:** Erste Gerüchte über die geplanten Veränderungen verursachen Unruhe und Sorge in der Organisation noch vor der offiziellen Verkündung. Hierbei sollte die Führungskraft mit den Mitarbeitern im Gespräch Spielregeln für den Umgang mit der unklaren Situation vereinbaren.
- › **Phase 2:** Mit der Bekanntgabe z.B. der Umstrukturierung wird die



Frank Linde, Geschäftsführer im-prove coaching und training, Lingen (Ems).

FOTOS: IM-PROVE



Michael Reichl, Geschäftsführer im-prove coaching und training, Lingen (Ems).

- › **Phase 3:** Nach der Bekanntgabe zeigen die Betroffenen Ärger und Wut. Abwehr-Reaktionen führen zuweilen zu mehr Produktivität, die Mitarbeiter wollen zeigen, dass Veränderung nicht nötig ist. Jetzt gilt es zu vermitteln, dass der Wandel trotzdem notwendig und unausweichlich ist.
- › **Phase 4:** Ist die Veränderung rational akzeptiert, setzen sich die Betroffenen damit auseinander: Welche Herausforderungen kommen auf mich zu? Kann ich sie bewältigen, und wenn ja, wie? Deshalb gilt es, die Betroffenen beim Aushalten dieses Zustands der Ungewissheit zu unterstützen.
- › **Phase 5:** Der Tiefpunkt ist erreicht, wenn klar wird, dass es kein Zurück mehr gibt. Damit das Neue emotional akzeptiert wird, ist es wichtig, das Alte zu würdigen. Die Mitarbeiter brauchen Zeit und einen Raum für ihre Trauer und das Abschiednehmen – z.B. in Workshops und Einzelgesprächen.

- › **Phase 6:** Daraufhin richtet sich die Energie auf das Neue. Nun gilt es, Neugier zu wecken und den Mitarbeitern das nötige Wissen und Können zum Umgang mit dem Neuen zu vermitteln. Ermutigung und Geduld sind hilfreich; ebenso Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch.
- › **Phase 7:** Das Neue wird zur Normalität, Lernerfolge schaffen Selbstvertrauen, die Leistung des Systems steigt. Nun gilt es, den Prozess zu bewerten: Was lief nicht gut? Was hat sich bewährt? Aus diesen Erfahrungen sollte man 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 Herausforderungen unterstützen. Dadurch steigt auch ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft, und es wächst ihre Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu begleiten. Dadurch erhöht sich die Kompetenz des Unternehmens, mit Veränderungen professionell umzugehen. Das zahlt sich bei Folgeprojekten aus.

FRANK LINDE, MICHAEL REICHL

Informationen: [www.im-prove.de](http://www.im-prove.de)