

Change Management

Führen in Veränderungsprozessen

Das Gelingen von Veränderungsprozessen hängt wesentlich vom Verhalten der Führungskräfte ab. Führungskräfte müssen Widerstände der Mitarbeiter abbauen und die Veränderungsbereitschaft fördern.

Von Hans-Peter Machwürth

Mitarbeiter reagieren unterschiedlich in Veränderungsprozessen. Das stellt Führungskräfte vor große Herausforderungen, denn sie müssen ihr Führungsverhalten individuell auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abstimmen. Welches Führungsverhalten erfolgversprechend ist, hängt davon ab, in welcher Phase sich das Change Projekt befindet und wie aufgeschlossen der jeweilige Mitarbeiter dem Wandel gegenübersteht. Mit dem angemessenen Führungsverhalten löst die Führungskraft Widerstände auf und fördert die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Vier Phasen des Veränderungsprozesses

Bei Veränderungsprozessen lassen sich vier Phasen unterscheiden.

1. Ablehnung

Wenn die geplante Änderung publik wird, entsteht bei den Betroffenen Unruhe. Befürchtungen gedeihen und Gerüchte kursieren. Viele reagieren mit Ablehnung.

2. Widerstand

Nach dem ersten Schreck reagieren viele Betroffene mit Abwehrreaktionen. Manche verweigern die Arbeit. Andere leisten mitunter sogar mehr, um zu zeigen: Die Veränderung ist nicht nötig oder nicht zielführend.

3. Entdecken

Erkennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass es kein Zurück gibt, akzeptieren sie die Veränderung allmählich. Zwar trauern sie noch dem Alten nach, fragen sich aber auch, was der Wandel für sie selbst bedeutet. Sie fragen sich, welche Herausforderungen auf sie selbst zukommen und wie sie sie bewältigen können.

4. Commitment

Erst nachdem die Betroffenen sich vom Bisherigen gelöst haben, können sie in die Zukunft schauen und die Veränderung akzeptieren. Es überwiegt die Neugier, das erforderliche Wissen und die Fähigkeiten im

Umgang mit dem Neuen werden erlernt. Das Neue entwickelt sich allmählich zur Normalität.

Führungsverhalten ist abhängig von der Phase im Veränderungsprozess

Das Verhalten der Führungskraft sollte zur Phase passen, in der sich der jeweilige Mitarbeiter befindet. Auch die Art der Unterstützung ist abhängig von der momentanen Phase im Veränderungsprozess. Für die vier Phasen des Veränderungsprozesses bieten sich folgende Reaktionen und Interventionen an.

Führungsverhalten in Phase 1 (Ablehnung)

- Mitarbeiter reden lassen und zur Reflexion anregen
- Durch Fragen und Erkundungen die Ablehnung reduzieren
- Forum für das „Jammern und Klagen“ schaffen
- Schock bearbeiten
- Verständnis und Mitgefühl zeigen, sich jedoch nicht gegen die Unternehmensspitze verbünden
- Worst-Case-Szenarien entwickeln: Was passiert, wenn wir nichts tun?
- Informieren: Was geschieht wann und warum?
- Konfrontation: „Die Veränderung wird kommen. Es geht nicht weiter wie bisher.“
- Ehrlich sein

Führungsverhalten in Phase 2 (Widerstand)

- Erkunden, was hinter der Reaktion steckt
- Hypothesen bilden und äußern
- Unterstützung anbieten
- Sicherheit geben, Angst reduzieren
- Konstruktives Denken anregen: Was ist Ihr Ziel als Mitarbeiter? Ist dieses Ziel mit Ihrem aktuellen Verhalten erreichbar? Was gewinnen Sie durch die Veränderung, was geben Sie auf?
- Informieren über das Ziel, über Sinn und Notwendigkeit der Veränderung
- Bewahrung und Veränderung würdigen: Was spricht dafür, was dagegen?
- Letztes Mittel: Konsequenzen bei fortgesetzter Verweigerung aufzeigen und Disziplinierung

Führungsverhalten in Phase 3 (Entdecken)

- Perspektiven und Chancen aufzeigen
- Verbesserungspotenziale identifizieren
- Entwicklungsmaßnahmen einleiten
- Aufgeschlossenheit erhalten
- Mitarbeiter unterstützen und Hilfe organisieren

- Informieren über den Stand und die Fortschritt der Veränderung, Teilerfolge kommunizieren
- Leistungssteigerungen anerkennen

Führungsverhalten in Phase 4 (Commitment)

- Entwicklungs- und Leistungsziele vereinbaren
- Wissensmanagement: Erfolgsfaktoren und Fehler für andere Projekte nutzen
- Kooperation in der Gruppe stärken
- Lob und Anerkennung aussprechen
- Informieren über Erfolge durch und Erfahrungen mit der Veränderung
- Fördermaßnahmen einleiten

Veränderungsbereitschaft fördern

Vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelingt es ohne Unterstützung der Führungskräfte nicht, den Veränderungsprozess bis zur letzten Phase zu durchlaufen. Sie bleiben in einer der ersten drei Phasen stecken. Der Grund: Die Mitarbeiter halten sich im Tagesgeschäft vorwiegend in der Komfortzone auf. Sie tun also bevorzugt das, was sie – in ihren Augen – gut können und worin sie Routine haben.

Bei Veränderungen müssen sie aber oft ihre Komfortzone verlassen und sich in die so genannte Stretchzone begeben. Die Mitarbeiter müssen Dinge tun, die sie (so) noch nicht getan haben. Die meisten Mitarbeiter tun dies nicht von sich aus oder nur in begrenztem Umfang. Deshalb müssen Führungskräfte in Veränderungsprozessen immer wieder an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter appellieren: Raus aus der Komfortzone und rein in die Stretchzone!

Manche Mitarbeiter befinden sich in der so genannten Panikzone, weil sie sich überfordert fühlen oder gar überfordert sind. Auch diese Mitarbeiter müssen in die Stretchzone. Abhängig davon, in welcher Zone sich ein Mitarbeiter befindet, sind folgende Führungsinterventionen möglich.

Von der Komfortzone in die Stretchzone

- Konfrontieren
- Aktionen planen
- Szenarien entwickeln
- Aufgaben verändern
- Anspruchsvollere Ziele setzen
- An Entscheidungen beteiligen
- Am Veränderungsprozess mitwirken lassen

Von der Panikzone in die Stretchzone

- Ängste ernst nehmen
- Sicherheit geben
- Bisherige Erfolge würdigen
- positive Zukunftsszenarien entwickeln
- Alternativen durchspielen
- Perspektiven verändern

Die Unentschlossenen nicht vergessen

Als Führungskraft freut man sich über die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Veränderung engagiert mittragen und man ärgert sich über die Mitarbeiter, die die Veränderung ablehnen oder sabotieren. Daneben gibt es aber die große Gruppe von Mitarbeitern, die dem Wandel eher neutral gegenüberstehen. Das sind die so genannten „Fence-Sitter“, also Beobachter am Zaun. Die Verteilung der Gruppen ist oft ähnlich. Etwa 20 Prozent sind Befürworter, die froh sind, wenn es endlich losgeht. Ähnlich groß ist die Gruppe der Bewahrer und Gegner der Veränderung. Etwa 60 Prozent entfallen auf die Fence-Sitter, die Unentschlossenen, die neutral abwarten, auf welche Seite sie sich schlagen.

Führungskräfte fokussieren ihre Aktivitäten bei anstehenden Veränderungen meist auf die Bewahrer. Mit den unterschiedlichsten Methoden versuchen sie, diese zu überzeugen. Zielführender wäre es jedoch, sich auf die Unentschlossenen zu konzentrieren. Denn sie bilden die Mehrheit und sind am leichtesten in ihrer Haltung zu beeinflussen. Etwa dadurch, dass Führungskräfte sie mit den Befürwortern in Kontakt bringen.

AUTOR



Hans-Peter Machwüth

Hans-Peter Machwüth ist Geschäftsführer des international agierenden Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede

✉ info@mwteam.de

☎ [+49 4262 93120](tel:+49426293120)

📍 Machwüth Team GmbH
Dohrmanns Horst 19
27374 Visselhövede
DEUTSCHLAND

🌐 www.mticonsultancy.com

ZULETZT AKTUALISIERT

4. Juli 2018

● *business-wissen.de*