

Change Management

So führen Vorgesetzte Mitarbeiter durch Veränderungen

Von Hans-Peter Machwüth, Machwüth Team GmbH

Mitarbeiter müssen bei Change-Projekten ihre Komfortzone verlassen. Wie schwer ihnen das fällt, unterschätzen viele Führungskräfte.

erschienen: 29.02.2016



© jajje11 - Fotolia.com

Vielen Unternehmen fällt es schwer, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass der erhoffte Nutzen für die Kunden, Mitarbeiter und Eigner entsteht. Eine zentrale Ursache dafür ist: Beim Planen und Durchführen von Change-Projekten beachten die Verantwortlichen oft nicht, dass sich in der Struktur sowie den Abläufen und Prozessen eines Unternehmens auch dessen Kultur widerspiegelt. Deshalb können diese vier Faktoren nicht losgelöst voneinander betrachtet und verändert werden. Genau das wird aber häufig versucht. Die Aufmerksamkeit des Managements fokussiert sich dann auf ein oder zwei der genannten Aspekte, während die anderen vernachlässigt werden.

Die vier Phasen eines Veränderungsprozesses

Ein weiteres Manko vieler Change-Projekte: Die Verantwortlichen bedenken nicht, dass personale und organisationale Veränderungen meist das Resultat eines langwierigen Prozesses sind, bei dem sich vier Phasen unterscheiden lassen:

1. Verleugnung und Ablehnung

Werden die geplanten Änderungen publik, machen sich bei den Betroffenen meist Unruhe und Befürchtungen breit. Gerüchte kursieren. Nur wenige können sich aber schon auf die neue Zukunftsvision einlassen.

2. Widerstand

Nach dem ersten Schreck zeigen die Betroffenen oft Abwehrreaktionen. Sie verweigern dabei nicht nur die Arbeit, sondern leisten mitunter sogar mehr, weil sie zeigen wollen: Die Veränderung ist nicht nötig oder zielführend.

3. Entdecken

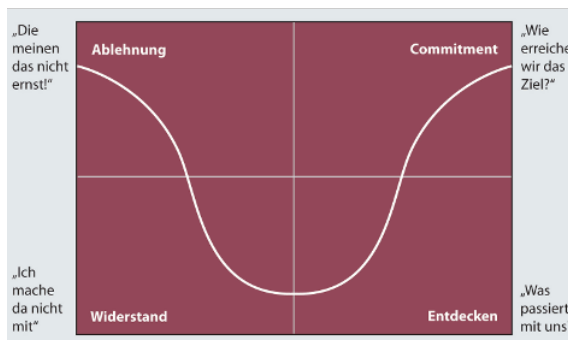
Erkennen die Mitarbeiter, dass es kein Zurück gibt, akzeptieren sie die Veränderung allmählich. Zwar trauern sie noch dem Alten nach, fragen sich aber auch:

- Was bedeutet der Wandel für mich?
- Welche Herausforderungen kommen auf mich zu?
- Kann ich sie bewältigen, und wenn ja, wie?

4. Commitment

Erst nachdem die erforderliche Trauerarbeit geleistet ist, können die Betroffenen in die Zukunft schauen und die Veränderung akzeptieren.

Nun gilt es, ihre Neugier zu wecken und ihnen das erforderliche Wissen und die Fähigkeiten im Umgang mit dem Neuen zu vermitteln. Ermutigung und Geduld sowie Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch sind hilfreich. So entwickelt sich das Neue allmählich zur Normalität, erste Erfolge schaffen Selbstvertrauen.



Phasen der persönlichen Veränderung. Quelle: Machwüth Team GmbH

Sich als Führungskraft situationsgerecht verhalten

Die Verantwortlichen in Unternehmen unterschätzen oft, wie viel Zeit und Energie es seitens der Mitarbeiter erfordert, sich von vertrauten Strukturen und Verhaltensmustern zu verabschieden. Vermitteln sie ihnen doch Sicherheit und stellen die Basis für ihr berufliches Selbstbewusstsein dar. Wenn Führungskräfte Veränderungsprozesse auf personaler Ebene gezielt steuern möchten, sollten sie sich fragen:

- In welcher Phase befinden sich die Mitarbeiter?
- Welche Unterstützung brauchen sie?

Aufgrund der Antworten können sie sich, je nach der Phase der persönlichen Veränderung, in der sich die Mitarbeiter befinden, für bestimmte Interventionen entscheiden:

Ablehnung

- Mitarbeiter reden lassen und zur Reflexion anregen
- Durch Fragen und Erkundungen die Ablehnung reduzieren
- Foren 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?
- Informationen geben: Was geschieht wann und warum?
- Konfrontation: „Die Veränderung wird kommen. Es geht nicht weiter wie bisher.“
- Ehrlich sein

Widerstand

- Erkunden, was hinter den Reaktionen 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?
- Informationen geben: Ziel, Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit der Veränderung
- Bewahrung und Veränderung würdigen: Was spricht dafür, was dagegen?
- Letztes Mittel: Konfrontation mit den Konsequenzen und Disziplinierung

Entdecken

- Perspektiven und Chancen aufzeigen
- Verbesserungspotenziale identifizieren
- Entwicklungsmaßnahmen einleiten
- Aufgeschlossenheit erhalten
- Mitarbeiter unterstützen und Hilfe organisieren
- Informationen geben: Statusberichte, Teilerfolge kommunizieren
- Leistungssteigerungen anerkennen

Commitment

- Entwicklungs- und Leistungsziele vereinbaren
- Wissensmanagement: Erfolgsfaktoren und Fehler für andere Projekte nutzen
- Kooperation in der Gruppe stärken
- Lob und Anerkennung geben
- Informationen über Erfolge und Erfahrungen geben
- Fördermaßnahmen einleiten

Die Komfortzone verlassen

Vielen Mitarbeitern gelingt es ohne Unterstützung ihrer Führungskräfte nicht, den beschriebenen Veränderungsprozess 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. Also Dinge tun, die sie (so) noch nicht getan haben, aber tun oder lernen könnten. Die meisten Mitarbeiter tun dies nicht von selbst oder nur in begrenztem Umfang. Deshalb müssen Führungskräfte in Veränderungsprozessen immer wieder an ihre Mitarbeiter appellieren: Raus aus der Komfortzone und rein in die Stretchzone! Sie sollten aber gleichzeitig vermeiden, dass diese in die so genannte Panikzone geraten, weil sie sich überfordert fühlen oder gar überfordert sind.

Abhängig davon, in welcher Zone sich ein Mitarbeiter befindet und wohin er bewegt werden soll, 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
- Zukunftsszenarien entwickeln
- Alternativen durchspielen
- Perspektiven verändern

Auf die Unentschlossenen konzentrieren

Bei organisationalen Veränderungen gibt es neben Mitarbeitern, die den Wandel sofort begrüßen oder ablehnen, stets solche, die ihm eher neutral gegenüberstehen: die so genannten „Fence-Sitter“, also Beobachter am Zaun. Häufig stellt sich die Verteilung wie folgt dar:

20 Prozent Veränderer

Befürworter, die froh sind, wenn es endlich losgeht.

60 Prozent Fence-Sitter

Unentschlossene, die neutral abwarten, auf welche Seite sie sich schlagen.

20 Prozent Bewahrer

Gegner der Veränderungen, die oft aktiv an deren Verhinderung arbeiten.

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 dann, wenn Führungskräfte sie mit den Befürwortern in Kontakt bringen.

Über den Autor**Hans-Peter Machwüth**

Hans-Peter Machwüth ist Geschäftsführer der international agierenden Unternehmensberatung Machwüth Team International (MTI Consultancy), für die weltweit 450 Berater, Trainer und Projektmanager arbeiten.

Anschrift Hans-Peter Machwüth
Machwüth Team GmbH
Dohrmanns Horst 19
27374 Visselhövede
Tel. +49 4262 93120
E-Mail info@mwteam.de
Web www.mticonsultancy.com