PROFI-GUIDE

		ENTSCHEIDER-FACTS
Branche	Anlagenbau	●●●
	Chemie	●●●
	Pharma	●●●
	Ausrüster	●●●
Funktion	Planer	●●●
	Betreiber	●●●
	Einkäufer	●●●
	Manager	●●●

Für Manager

- Gewohnheiten aufzugeben ist nicht leicht - es ist Aufgabe der Führungskräfte, neben dem Nutzen für Kunden und Eigner auch den für die Belegschaft sicherzustellen.
- Personale und organisationale Veränderungen erfordern meist einen langwierigen Prozess, der sich in vier Phasen gliedert und den die Mitarbeiter durchlaufen müssen,
- Für einen positiven Abschluss dieser Veränderungsphasen brauchen die Mitarbeiter Motivation und Ansporn seitens der Führungsetage.

Riskier mal was!

Etwas verändern ist leichter gesagt als getan. Führungskräfte unterschätzen bei Veränderungsprojekten oft, wie schwer es ihren Mitarbeitern fällt, Gewohnheiten aufzugeben. Deshalb erwarten sie von ihnen Verhaltensweisen, zu denen diese noch nicht fähig sind, oder sie gewähren ihnen nicht die nötige Unterstützung.

Vielen Unternehmen fällt es schwer, Veränderungsprozesse in ihrer Organisation so zu gestalten, dass der erhoffte Nutzen für die Kunden, Mitarbeiter und Eigner entsteht. Das belegen zahlreiche Studien. Eine zentrale Ursache hierfür ist: Beim Planen und Durchführen von Changeprojekten beachten die Verantwortlichen oft nicht ausreichend, 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, wenn auch unbewusst, versucht. Die Aufmerksamkeit des Managements fokussiert sich auf ein oder zwei der genannten Aspekte, während die anderen vernachlässigt werden.

Verändern in vier Phasen

Ein weiteres Manko vieler Veränderungsprojekte ist: Den Verantwortlichen ist nicht ausreichend bewusst, dass personale und organisationale Veränderungen meist das Resultat eines langwierigen Prozesses sind:

Phase 1: Ablehnung. Werden die geplanten Änderungen publik, macht sich bei den Betroffenen Unruhe breit. Gerüchte kursieren und Hoffnungen sowie Befürchtungen werden geäußert, doch nur wenige können sich schon auf neue Zukunftsvisionen einlassen. Sie artikulieren vielmehr Ärger und Wut.

Phase 2: Widerstand. Nach dem ersten Schreck zeigen die Betroffenen oft Abwehrreaktionen - nicht nur in Form von (Arbeits-)Verweigerung, sondern zuweilen auch durch Mehrarbeit. Viele Mitarbeiter möchten zeigen, dass Veränderungen nicht nötig sind oder sogar nicht zum Ziel führen. Entsprechend wichtig ist es, den Betroffenen nun zu vermitteln, dass der Wandel notwendig und unausweichlich ist und warum dies der Fall ist.

Phase 3: Entdecken. Erkennen die Mitarbeiter, dass es kein Zurück gibt, akzeptieren sie die Veränderung allmählich - rational. Das heißt, sie trauern zwar noch dem Verlust des Alten nach, fragen sich aber zugleich, was der Wandel für sie bedeutet und welche Herausforderungen auf sie zu kommen. Wie sie den Wandel bewältigen, können die Betroffenen in dieser Phase meist noch nicht einschätzen. Deshalb gilt es nun, die Betroffenen bei dieser Ungewissheit zu unterstützen und das Alte angemessen zu würdigen, damit sie das Neue mit der Zeit auch emotional akzeptieren.

Phase 4: Commitment. Erst nach der Trauer um die alten Muster können die Betroffenen den Blick in Richtung Zukunft wenden. Nun gilt es, ihre Neugier zu wecken und ihnen das erforderliche Wissen und Können zum Umgang mit dem Neuen zu vermitteln. Ermutigende Worte und Geduld sowie Erfahrungsaustausch sind nun hilfreich. So entwickelt sich das Neue allmählich zur Normalität, zumal erste (Lern-)Erfolge Selbstvertrauen schaffen. Jetzt gilt es auch den Prozess zu bewerten: Was lief warum (nicht) gut? Hieraus können alle Beteiligten für künftige Veränderungsprojekte lernen.

Die (Projekt-)Verantwortlichen in Unternehmen unterschätzen oft, wie viel Zeit und Energie es seitens der Mitarbeiter erfordert, sich von vertrauten Strukturen und Verhaltensmustern zu verabschieden - schließlich vermitteln sie ihnen Sicherheit. Außerdem fußt auf ihnen ihr berufliches Selbstbewusstsein.

Vielen Mitarbeitern gelingt es ohne eine Unterstützung seitens ihrer Führung nicht, den gewünschten

Der Autor:

Hans-Peter Machwürth ist Geschäftsführer der international agierenden Unternehmensberatung Machwürth Team International (MTI Consultancy)

Der bewegte Mitarbeiter

Abhängig davon, in welcher Zone sich ein Mitarbeiter befindet und wohin er „bewegt" werden soll, sind folgende Führungsinterventionen möglich:

Komfortzone - Stretchzone: Konfrontieren, Aktionen planen, Szenarien entwickeln, Aufgaben verändern, anspruchsvollere Ziele setzen, an Entscheidungen beteiligen, am Veränderungsprozess mitwirken lassen

Panikzone - Stretchzone: Ängste ernst nehmen, Sicherheit geben, bisherige Erfolge würdigen, Zukunftsszenarien entwickeln, Alternativen durchspielen, Perspektiven verändern

Veränderungsprozess zu durchlaufen. Sie bleiben in einer der ersten drei Phasen stecken. Denn 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. Im Veränderungsprozess müssen sie in die Stretchzone übergehen und Neues tun und erlernen. Eigeninitiativ machen dies die meisten Mitarbeiter nicht oder in einem begrenzten Umfang. Deshalb müssen Führungskräfte in Veränderungsprozessen immer wieder ihre Mitarbeiter anspornen. Sie sollten zugleich aber vermeiden, dass diese in die Panikzone geraten, weil sie sich überfordert fühlen oder sind.

Beobachter ins Boot holen

Bei organisationalen Veränderungen gibt es neben Mitarbeitern, die den Wandel sofort begrüßen oder ablehnen, stets solche, die ihm eher neutral gegenüber stehen: die sogenannten „Fence-Sitter".

Führungskräfte fokussieren ihre Aktivitäten bei anstehenden Veränderungen in der Regel auf die Bewahrer, also die Gegner jeglicher Veränderungen. Sie versuchen diese mit unterschiedlichen Methoden zu überzeugen und zu überreden. Zielführender wäre es, sich auf die Unentschlossenen zu konzentrieren. Denn sie bilden die Mehrheit und sind am leichtesten in ihrer Haltung zu beeinflussen - zum Beispiel, indem man sie in Kontakt mit den Befürwortern bringt.

Weitere Management-Beiträge finden Sie unter www.chemietechnik.de/1408ct624 oder einfach den QR-Code scannen!

Situationsgerecht verhalten

Wenn Führungskräfte Veränderungsprozesse auf der personalen Ebene gezielt steuern möchten, sollten sie sich zunächst fragen: In welcher Phase befinden sich die Mitarbeiter? Welche Unterstützung brauchen sie? Aufgrund der Antworten können sie sich für Interventionen in den vier Phasen entscheiden:

Phase 1: Ablehnung
- die Mitarbeiter reden lassen und zur Reflexion anregen
- durch Fragen und Erkunden die Ablehnung reduzieren
- Foren schaffen
- den Schock bearbeiten
- Verständnis und Mitgefühl zeigen (aber sich nicht gegen „die da oben" verbünden)
- Worst-case-Szenarien entwickeln (Was passiert, wenn wir nichts tun?)
- Informationen darüber geben, wann etwas warum geschieht
- Konfrontation
- ehrlich sein

Phase *2:* Widerstand
- erkunden, was hinter den Reaktionen steckt
- Hypothesen bilden und äußern
- Unterstützung anbieten
- Sicherheit geben und Angst reduzieren
- konstruktives Denken anregen (Was ist Ihr Ziel als Mitarbeiter und ist es mit Ihrem aktuellen Verhalten erreichbar? Was gewinnen Sie durch die Veränderung, was geben Sie auf?)
- Informationen über Ziele, Sinn und Notwendigkeiten geben
- Bewahren und Veränderung würdigen
- als letztes Mittel: Konfrontation mit den Konsequenzen, Disziplinierung

Phase 3: Entdecken
- Perspektiven und Chancen aufzeigen
- Verbesserungspotenziale erkennen und ausarbeiten
- Entwicklungsmaßnahmen einleiten, Aufgeschlossenheit erhalten
- Mitarbeiter unterstützen und Hilfe organisieren
- Informationen über Statusberichte und Teilerfolge geben
- Leistungssteigerungen anerkennen

Phase 4: (Neues) Commitment
- Entwicklungs- und Leistungsziele vereinbaren
- Wissensmanagement (Erfolgsfaktoren und Fehler für andere Projekte nutzen)
- Kooperation in der Gruppe stärken
- „Cheerleading": Mitarbeiter loben und belohnen
- Informationen über Erfolge und Erfahrungen geben
- Mitarbeiter fördern