



Plötzliche Neuerung im Betriebsablauf: Ärger beim Mitarbeiter ist die Folge - muss aber nicht sein

Foto: Colourbox

## Chefs können noch lernen

Bei Veränderungen im Betrieb verhalten sich Mitarbeiter nach einem bestimmten Muster

**STUTTGART.** Veränderungsprozesse zu begleiten, ist heute eine alltägliche Führungsaufgabe. Doch häufig sind die Führungskräfte darauf nicht ausreichend vorbereitet. Oft sind sie sogar rat- und hilflos, wenn die Mitarbeiter sie nach der offiziellen Ankündigung von Veränderungen mit Fragen bestürmen oder mit ihren Ängsten konfrontieren.

Mögliche Folge: Führungskräfte entwickeln selbst Widerstände - auch weil sie sich überfordert fühlen. Entsprechend wichtig ist es, im Vorfeld von Veränderungen den Verantwortlichen zu vermitteln, wie solche Prozesse in der Regel verlaufen und welche Verhaltensmuster Mitarbeiter im Laufe eines Veränderungsprozesses meist zeigen. Diese Phasen lassen sich kurz

wie folgt beschreiben:

- Phase 1: Gerüchte über geplante Veränderungen verursachen Unruhe und Sorge - noch bevor diese offiziell verkündet wurden. In dieser Phase ist es wichtig, als Führungskraft mit den Betroffenen ins Gespräch zu kommen und Spielregeln für den Umgang mit der Situation zu vereinbaren.
- Phase 2: Mit der offiziellen Bekannt-

gabe wird die Notwendigkeit der Veränderung definitiv. Hoffnungen und Befürchtungen werden geäußert, doch noch kaum jemand ist fähig, sich auf neue Ideen einzulassen. Zuhören und Informieren sind nun gefragt.

- Phase 3: Nach dem ersten Schreck zeigen sich Ärger und Wut. Die Folge sind Abwehrreaktionen, die zuweilen sogar zu mehr Produktivität führen. Denn die Mitarbeiter möchten zeigen: „Seht, die Veränderung ist nicht nötig.“ Jetzt gilt es zu vermitteln, dass der Wandel trotzdem unausweichlich ist.

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

- Phase 5: Der Tiefpunkt ist erreicht. Es ist klar: Es gibt kein Zurück. Damit die Veränderung auch emotional akzeptiert wird, muss das Alte gewürdigt werden. Es braucht Zeit für Trauer und Abschied - beispielsweise in Workshops und Einzelgesprächen.

- Phase 6: Erst jetzt richtet sich die Energie auf das Neue. Nun gilt es, Neugier zu wecken und das erforderliche Wissen und Können zum Umgang mit dem Neuen zu vermitteln. Ermutigung und Geduld sind nun hilfreich, auch der Erfahrungsaustausch.

- Phase 7: Das Neue wird zur Norma-

lität und Lernerfolge schaffen Selbstvertrauen. 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 jeder Einzelne und das Unternehmen lernen - und damit künftige Veränderungen besser bewältigen.

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

*Georg Kraus*

Der Autor ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal