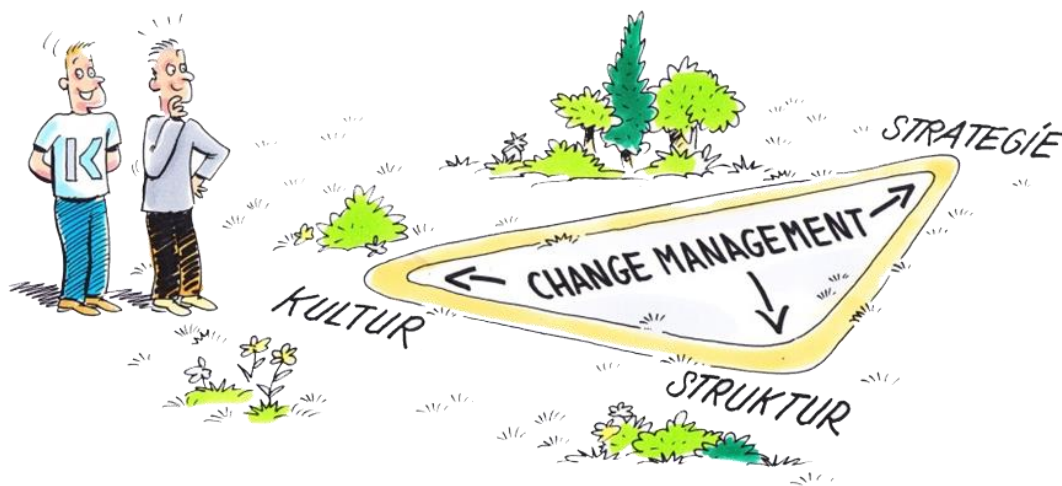


## Führungskraft und Changemanager zugleich

Wie verlaufen Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei Mitarbeiter\*innen? Und welche Unterstützung sollte ich ihnen in den verschiedenen Phasen dieses Prozesses gewähren? Das wissen viele Führungskräfte nicht, weshalb manch Change-Projekt scheitert.

Viele Change-Projekte in Unternehmen erzielen die gewünschten Wirkungen nicht. Eine Ursache hierfür ist: Die Verantwortlichen reflektieren im Vorfeld oft zu wenig die Auswirkungen der Veränderungen auf die Arbeitsabläufe im Unternehmen und dessen Kultur. Sie übersehen, dass in jeder Organisation die drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur wie Zahnräder ineinander greifen müssen. Sonst arbeitet das System mit reduzierter Kraft.



Quelle: Dr. Kaus & Partner

### Die Arbeit an der Basis würdigen

Hinzu kommt: Die Top-Entscheider\*innen betrachten den Umgang mit den Auswirkungen der Veränderungen oft als lokale Führungsaufgabe. Das heißt: Die Führungskräfte vor Ort sollen ihren Mitarbeiter\*innen vermitteln, warum die Veränderungen nötig sind und was sie für deren Arbeitsalltag bedeuten. Außerdem sollen sie diese beim Entwickeln neuer Denk- und Verhaltensmuster unterstützen.

Das ist okay! Gefährlich wird ein solches Vorgehen aber, wenn das Bewältigen der Veränderungen nicht nur als lokale Führungsaufgabe gesehen, sondern bagatellisiert wird. Denn dann wird beim Planen der Projekte nicht mitbedacht: Wie bereiten wir die Führungskräfte auf diese Aufgaben vor?

Also sieht das Projektdesign zum Beispiel auch keine Veranstaltungen vor, bei denen die Führungskräfte vorab darüber informiert werden:

- Was ist geplant?
- Was kommt auf uns zu?
- Mit welchen Reaktionen müssen wir rechnen? Und:
- Wie sollten wir darauf reagieren?

Die Folge: Die Führungskräfte sind rat- und hilflos, wenn die Mitarbeiter\*innen sie nach der Ankündigung der Veränderungen mit Fragen bestürmen und mit ihren Ängsten konfrontieren. Außerdem sieht das Projektdesign keine kollegialen Beratungsgruppen vor, in denen sich die Führungskräfte im Projektverlauf über ihre Erfahrungen austauschen.

Die Folge: Die Führungskräfte haben oft das Gefühl „Nur ich kämpfe mit dem Problem“, obwohl ihre Kolleg\*innen vor derselben Herausforderung stehen. Und: Erfolgreiche Lösungsansätze werden nicht kommuniziert.

### **Die Führungskräfte operativ und mental unterstützen**

Weil solche Unterstützungsmaßnahmen fehlen, entwickeln die operativen Führungskräfte oft selbst Widerstände gegen das Projekt – auch weil sie sich überfordert fühlen. Zu Recht! Denn wenn sie nicht wissen, wie Veränderungsprozesse verlaufen, können sie auch nicht einschätzen, welche Reaktionen ihre Mitarbeiter\*innen zeigen. Und schon gar nicht können sie hierauf angemessen reagieren.

Deshalb sollte den Führungskräften im Vorfeld vermittelt werden, wie Veränderungsprozesse in der Regel verlaufen und welche Verhaltensmuster Mitarbeiter\*innen in den **sieben Phasen** eines solchen Prozesses meist zeigen. Diese Phasen seien kurz beschrieben.

**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 mit ihnen Spielregeln für den Umgang mit der Situation zu vereinbaren.

**Phase 2:** Mit der offiziellen Bekanntgabe wird die Notwendigkeit der Veränderung definitiv. Hoffnungen und Befürchtungen werden geäußert, doch noch kaum jemand kann sich auf neue Zukunftsvisionen einlassen. Zuhören, Informieren und Verständnis zeigen 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\*innen wollen zeigen: Es geht auch so. Jetzt gilt es ihnen zu vermitteln, dass die Veränderung trotzdem nötig und unausweichlich ist.

**Phase 4:** Wenn die Mitarbeiter\*innen die Veränderung rational akzeptiert haben, setzen sie sich mit ihr persönlich auseinander. Sie fragen sich: 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 meist noch nicht einschätzen. Also gilt es jetzt, sie beim Aushalten dieses Zustands der Ungewissheit zu unterstützen.

**Phase 5:** Der Tiefpunkt ist erreicht, wenn klar ist: Es gibt kein Zurück. Damit das Neue auch emotional akzeptiert wird, muss das Alte gewürdigt werden – zum Beispiel in Workshops. Denn das Trauern und Abschied-nehmen braucht seine Zeit.

**Phase 6:** Erst danach 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 sowie Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch.

**Phase 7:** Allmählich wird das Neue zur Normalität und Lernerfolge schaffen Selbstvertrauen. Und die Leistung? Sie steigt über das ursprüngliche Niveau. Nun gilt es, den Prozess zu bewerten: Was lief nicht so gut? Was hat sich bewährt? Denn aus diesen Erfahrungen kann jeder Einzelne und die Organisation lernen – und somit künftige Veränderungen besser meistern.

*Dr. Georg Kraus*

Zum Autor: Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der international agierenden Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (<http://www.kraus-und-partner.de>).