

ChannelPartner

14.11.2007

Die sieben Phasen der Veränderung: Wandel professionell gestalten

Den Ertrag steigern, die Durchlaufzeiten senken, die Servicequalität verbessern - vor solchen Herausforderungen stehen heute die meisten [\[1\] Unternehmen](#) permanent. Entsprechend viele Veränderungsprojekte laufen heute in den meisten Unternehmen und entsprechend viel Erfahrung mit dem Managen solcher Projekte haben die meisten Unternehmen gesammelt. Trotzdem werden bei vielen Projekten nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt. Hierfür gibt es zwei zentrale Ursachen:

1. Den Verantwortlichen ist oft nicht ausreichend bewusst, dass die initiierten Veränderungen sich nicht nur auf die Bereiche auswirken, in denen die [Prozesse](#) und [Strukturen](#) geändert werden. Sie wirken meist breiter. Deshalb treten häufig in Bereichen Widerstände auf, die sie nicht im Fokus hatten.
2. Die Verantwortlichen reflektieren bei strategischen Änderungen im Vorfeld nicht ausreichend die Auswirkungen auf die [Struktur](#) sowie Arbeitsabläufe im Unternehmen und auf dessen Kultur. Sie übersehen, dass in jeder Organisation die drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur wie Zahnräder ineinander greifen müssen. Sonst arbeitet das gesamte System mit reduzierter Kraft.

Die Arbeit an der Front würdigen

Zumeist steuern Unternehmen heute Veränderungsprozesse auf der strukturellen Ebene routiniert. Den Umgang mit deren Auswirkungen auf der kulturellen Ebene betrachten die Verantwortlichen als lokale Führungsaufgabe. In der Regel informiert die Unternehmensführung die [Belegschaft](#) eher allgemein über die geplanten Änderungen. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte vor Ort, ihren Mitarbeitern am Point of Sales im Dialog zu vermitteln, warum die Veränderungen nötig sind und was diese für deren Arbeitsalltag bedeuten. Außerdem müssen sie die Mitarbeiter beim Entwickeln neuer Denk- und Verhaltensmuster begleiten und ihnen das Gefühl vermitteln, dass die Veränderung möglich ist. Insofern haben die operativen Führungskräfte meist eine Schlüsselrolle für den Erfolg von Projekten.

Vielfach wird der Umgang mit den Auswirkungen der Veränderungen von der Geschäftsleitung nicht nur delegiert, sondern auch bagatellisiert. Gemäß der Maxime "Das machen die schon" wird beim Planen der [\[2\] Projekte](#) dieser wichtige Bereich nicht mitbedacht: Wie bereiten wir die Führungskräfte auf diese Aufgabe vor und wie unterstützen wir sie dabei? Also sieht das Projektdesign zum Beispiel 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 sie nach der offiziellen Ankündigung der Veränderungen mit Fragen bestürmen oder mit ihren Ängsten konfrontieren.

Des Weiteren sieht das Projektdesign zum Beispiel keine kollegialen Beratungsgruppen vor, in denen sich die Führungskräfte im Verlauf des [Projektes](#) über ihre Erfahrungen austauschen können. Die Folge: Die Führungskräfte auf der operativen Ebene haben vielfach das Gefühl "Nur ich kämpfe mit diesem Problem", obwohl ihre Kollegen vor der gleichen Herausforderung stehen. Erfolgreiche Lösungsansätze werden ebenso wenig kommuniziert wie Probleme.

Die Folge: Die operativen Führungskräfte fühlen sich im Stich gelassen und entwickeln sie selbst Widerstände gegen das [Projekt](#) - auch weil sie sich überfordert fühlen. Da sie nicht wissen, wie Veränderungsprozesse verlaufen, können sie auch nicht einschätzen, welche Reaktionen seitens der Mitarbeiter zu erwarten sind. Und schon gar nicht können sie adäquat reagieren, wenn ihre Mitarbeiter auf sie zukommen.

Welches Verhalten ist wann gefragt?

Entsprechend wichtig ist es, im Vorfeld von [\[3\] Veränderungsprozessen](#) den Führungskräften zu vermitteln, wie solche Prozesse in der Regel verlaufen und welche Verhaltensmuster Mitarbeiter in den Phasen eines Veränderungsprozesses zeigen:

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 Bekanntgabe wird die Realität der [Veränderung](#) definitiv. Hoffnungen und Befürchtungen werden geäußert, doch noch kaum jemand ist fähig, sich auf neue Zukunftsvisionen einzulassen. 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 möchten zeigen: "Seht, die Veränderung ist nicht nötig. Es geht auch so." Jetzt gilt es ihnen zu vermitteln, dass der Wandel trotzdem notwendig und 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 selbst zumeist noch nicht präzise einschätzen. Deshalb gilt es jetzt, die Betroffenen 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. Es braucht Zeit für Trauer und Abschied - beispielsweise in Workshops oder Einzelgesprächen.

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. 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 die Organisation lernen - und damit künftige Veränderungen besser bewältigen.

Wenn Führungskräfte die typischen Phasen eines [Veränderungsprozesses](#) kennen, können sie ihre Mitarbeiter besser bei der Bewältigung neuer Herausforderungen unterstützen. Dadurch steigt auch ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft. Neben ihrem Selbstvertrauen wächst ihre Fähigkeit, ein Team zu begleiten. Hierdurch erhöht sich wiederum die Kompetenz der Organisation, mit Veränderungen professionell umzugehen. Und das zahlt sich bei allen Folgeprojekten aus.

Zum Autor: Dr. Georg Kraus ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist unter anderem Autor des "Handbuch Change-Management", Cornelsen Verlag, 2006, Telefon: 07251/989034; Email: [\[4\] info@kraus-und-partner.de](mailto:info@kraus-und-partner.de); Internet: [\[5\] www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de) (gn)

Enthaltene Links:

- [1] <http://www.channelpartner.de/sage-special/>
- [2] <http://www.channelpartner.de/sage-special/250055/>
- [3] <http://www.channelpartner.de/sage-special/250055/index.html>
- [4] <mailto:info@kraus-und-partner.de>
- [5] <http://www.kraus-und-partner.de/>

[→ schließen](#)

© Copyright IDG BUSINESS MEDIA GMBH München

IDG-Publikationen im Internet
CIO - COMPUTERWOCHE - GamePro -
GameStar - IDG-Verlag - MacWelt - PC-Welt - tecChannel