

Wie kann man Führungskräfte auf Veränderungsprozesse vorbereiten?

In solchen Situationen fühlen sich operative Führungskräfte vielfach im Stich gelassen. Also entwickeln sie 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 seitens der Arbeitnehmer zu erwarten sind. Und schon gar nicht können sie adäquat reagieren, wenn ihre Mitarbeiter das entsprechende Verhalten zeigen. Entsprechend wichtig ist es, den Führungskräften im Vorfeld von Veränderungsprozessen zu vermitteln, wie solche i.d.R. verlaufen und welche Verhaltensmuster Mitarbeiter in den sieben Phasen eines Veränderungsprozesses meist 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 Notwendigkeit 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 in dieser Phase 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 – bspw. in Workshops und 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. Jetzt wird der Prozess bewertet: Was lief nicht so gut? Was hat sich bewährt? Aus diesen Erfahrungen können 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 beim (mental)en Bewältigen der neuen Herausforderungen unterstützen. Dadurch steigt auch ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft. Das zahlt sich bei allen Folgeprojekten aus.

*Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der
Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner,
Bruchsal*