

# Was Führungskräfte bei Veränderungen tun sollten

Changemanagement

## Was Führungskräfte bei Veränderungen tun sollten

Von Hans-Werner Bormann, WSFB Beratergruppe



Unternehmensführer unterschätzen bei Veränderungsprojekten oft den Zeit- und Energieaufwand für ihre Mitarbeiter. Die müssen sich nämlich erst vom Alten verabschieden und in einem Lernprozess zu neuen Verhaltensweisen finden. Dringend geboten sind dabei notwendige Unterstützungsmaßnahmen durch das Management.

Organisationen befinden sich heute mehr denn je im Wandel. Diese Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass der erhoffte Nutzen für Kunden, Mitarbeiter und Inhaber entsteht, ist eine große Herausforderung. Das zeigt sich auch in Untersuchungen, nach denen bei 70 Prozent aller Reorganisationsprozesse die Ziele nicht oder nur teilweise erreicht werden. Eine zentrale Ursache hierfür ist: Beim Planen und Durchführen vieler Changeprojekte wird nicht ausreichend beachtet, 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 dies wird aber oft (unbewusst) versucht: Die Aufmerksamkeit des Managements fokussiert sich auf ein oder zwei der zuvor genannten Aspekte, während die anderen vernachlässigt werden.

**Abb. 1: Organisationale Aspekte von Changemanagement**



### Vier Phasen eines Veränderungsprozesses

Ein weiteres Manko vieler Changeprojekte ist: Den Verantwortlichen ist nicht ausreichend bewusst,

das personale und organisationale Veränderungen zumeist das Resultat von langwierigen Prozessen sind, bei denen man folgende vier Phasen unterscheiden kann:

**Phase 1: Verleugnung/Ablehnung**

Kaum werden die geplanten Änderungen publik, macht sich bei den Betroffenen Unruhe und Sorge breit. Gerüchte kursieren und Hoffnungen und Befürchtungen werden geäußert. Doch nur wenige Betroffene können sich schon auf neue Zukunftsvisionen einlassen, vielmehr artikulieren sie 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 Mehrarbeit, die zu einer höheren Produktivität führt. Denn die Mitarbeiter möchten zeigen, dass die Veränderung nicht nötig ist und dass es auch so geht. Zugleich führen sie zahlreiche Argumente ins Feld, warum die geplante Veränderung weder sinnvoll noch zielführend ist. Entsprechend wichtig ist es, den Betroffenen nun zu vermitteln, dass der Wandel trotzdem notwendig und unausweichlich ist.

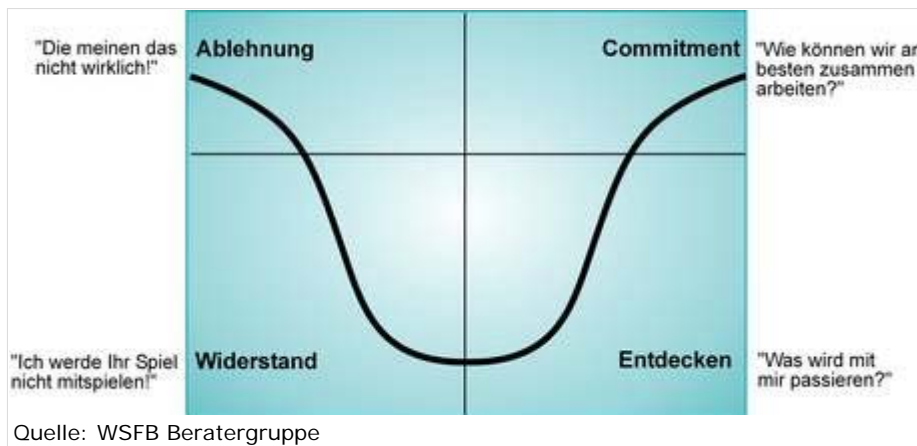
**Phase 3: Entdecken**

Erkennen die Mitarbeiter, dass es kein Zurück gibt, akzeptieren sie die Veränderung allmählich rational. Das heißt, sie trauern zwar noch um den Verlust des Alten, zugleich fragen sie sich aber: 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, die Betroffenen beim Aushalten dieses Zustands der Ungewissheit zu unterstützen und das Alte angemessen zu würdigen, damit die Mitarbeiter das Neue mit der Zeit auch emotional akzeptieren können.

**Phase 4: Commitment**

Erst nachdem die erforderliche Trauerarbeit geleistet ist, können die Betroffenen das Alte loslassen und ihre Energie auf das Neue richten. Nun gilt es, ihre Neugier zu wecken und ihnen das erforderliche Wissen und Können zum Umgang mit dem Neuen zu vermitteln. Ermutigung und Geduld sind nun hilfreich sowie Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch. So entwickelt sich das Neue allmählich zur Normalität, zumal erste (Lern-)Erfolge Selbstvertrauen schaffen. Die Leistung des Systems steigt nun allmählich über das ursprüngliche Niveau. Jetzt gilt es auch den Veränderungsprozess zu bewerten.

**Abb. 2: Phasen der persönlichen Veränderung**



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 darauf ihr berufliches Selbstbewusstsein. Deshalb fordern die Verantwortlichen von den Mitarbeitern zuweilen ein Verhalten, zu dem diese noch nicht fähig sind. Und häufig beginnen sie selbst am eingeschlagenen Weg zu zweifeln, wenn sie spüren, dass Vieles länger dauert als gedacht. Deshalb organisieren sie auch nicht die erforderlichen Unterstützungsmaßnahmen für die Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass der Veränderungsprozess so schnell wie möglich voranschreitet und die gesteckten Ziele erreicht werden.

**Wie als Führungskraft wann reagieren?**

Wollen Führungskräfte Veränderungsprozesse auf der personalen Ebene gezielt steuern, sollten sie sich zunächst fragen: In welcher Phase befindet sich der Mitarbeiter beziehungsweise die Mitarbeitergruppe? Danach sollten sie sich fragen, welche Unterstützung seitens ihrer Führung der Mitarbeiter beziehungsweise die Mitarbeitergruppe braucht. Aufgrund der Antworten können sie sich für Interventionen entscheiden. **Mögliche Interventionen von Führungskräften** in den vier Phasen der persönlichen Veränderungskurve sind:

### Phase 1: Ablehnung

- Mitarbeiter reden lassen; zur Reflexion anregen
- durch Fragen und Erkundungen Ablehnung reduzieren
- Forum zum „Auskotzen“ schaffen; „Klagemauer“ einrichten
- Schockbearbeitung
- Verständnis und Mitgefühl zeigen (aber nicht gegen „die da oben“ verbünden)
- worst-case-Szenario entwickeln (Was passiert, wenn wir nichts tun?)
- Informationen geben (Was geschieht wann warum?)
- Konfrontation („Ja, die Veränderung wird kommen.“; „Es geht nicht so weiter wie bisher.“)  
Ehrlichkeit, Offenheit

### Phase 2: Widerstand

- Nachfragen, Erkunden (Was steckt hinter den Reaktionen, zum Beispiel Angst?)
- Hypothesen bilden und äußern
- Unterstützung, Hilfe anbieten
- Sicherheit geben; Angst reduzieren
- konstruktives Denken anregen (Was ist Ihr Ziel als Mitarbeiter? Ist dieses Ziel mit dem derzeitigen Verhalten erreichbar? Was brauchen Sie, um wieder Leistung zu erbringen? Was gewinnen Sie durch die Veränderung, was müssen Sie aufgeben?)
- Informationen geben (Ziel der Veränderung, Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit)
- Bewahrung und Veränderung würdigen (Was spricht dafür, was dagegen?)
- Letztes Mittel: Konfrontation mit Konsequenzen, Disziplinierung

### Phase 3: Entdecken

- Perspektiven und Chancen aufzeigen
- Verbesserungspotenziale identifizieren; Entwicklungsmaßnahmen einleiten; Aufgeschlossenheit erhalten
- Mitarbeiter unterstützen und Hilfe organisieren
- Informationen geben (Statusberichte, Teilerfolge)
- Anerkennung für Leistungssteigerung

### Phase 4: Neues Commitment (Erneuerung)

- Entwicklungs- und Leistungsziele vereinbaren
- Wissensmanagement (Erfolgsfaktoren und Fehler für andere Projekte nutzen)
- Kooperation in der Gruppe stärken „Cheerleading“ („Prima, weiter so!“; unerwartete „Belohnungen“)
- Informationen geben (Erfolge, Erfahrungen)
- Fördermaßnahmen einleiten

### Die Komfortzone verlassen

Ohne aktive Unterstützung seitens der Führung gelingt es vielen Mitarbeitern nicht, den skizzierten Veränderungsprozess zu durchlaufen. Sie bleiben in einer der drei ersten Phasen stecken. Der Grund: Mitarbeiter halten sich im Tagesgeschäft überwiegend in der „Komfortzone“ auf – sie tun also bevorzugt das, was sie (in ihren Augen) gut können und worin sie Routine haben. Bei Veränderungen müssen sie diese Zone jedoch häufig verlassen und sich in die so genannte „Stretchzone“ begeben – also Dinge tun, die sie (so) noch nicht getan haben, aber durchaus tun oder erlernen könnten.

Aus eigener Initiative heraus machen dies die wenigsten Mitarbeiter und wenn, dann nur in begrenztem Umfang. Deshalb müssen Führungskräfte in Veränderungsprozessen an ihre Mitarbeiter immer wieder den Appell richten: „Raus aus der Komfortzone – rein in die Stretchzone!“ Zugleich sollten sie aber vermeiden, dass diese in die „Panikzone“ geraten, weil sie sich überfordert fühlen oder überfordert sind. Abhängig davon, in welcher Zone sich die Mitarbeiter gerade befinden, 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

Bei organisationalen Veränderungen gibt es neben Mitarbeitern, die die Veränderung von vornherein begrüßen oder ablehnen, stets auch solche, die ihr eher neutral gegenüber stehen, die sogenannten „Fence-Sitter“ beziehungsweise Beobachter (am Zaun). Häufig ist folgende Verteilung anzutreffen:

- 20 Prozent „Veränderer“** – Befürworter, die froh sind, wenn es endlich losgeht und sie mitmachen können.
- 60 Prozent „Fence-Sitter“** – Unentschlossene, die neutral abwarten, auf welche Seite sie sich begeben.
- 20 Prozent „Bewahrer“** – Gegner von Veränderungen, die oft aktiv an deren Verhinderung arbeiten.

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

**Die nötige Balance wahren**

Führung im Unternehmensalltag bedeutet auch, eine angemessene Balance zwischen bewahrender und verändernder Arbeit zu wahren. Beide Formen der Arbeit sind nötig und hängen sogar voneinander ab. Das eine geht sozusagen nicht ohne das andere. Nur wenn Bewahrung und Veränderung im rechten Verhältnis zueinander stehen, sind sozusagen die Batterien eines Unternehmens geladen. Das heißt, es kann seine Alltagsaufgaben erfüllen, während gleichzeitig die Entwicklung der Organisation wie gewünscht voranschreitet.

**Spannungsverhältnis von Bewahrung und Veränderung**



### **Bewahrende Arbeit**

ermöglicht Veränderung  
Ordnung herstellend und bewahrend  
Sicherheit stiftend  
Herstellung/Aufrechterhaltung von Struktur  
zuverlässig, normativ, konservativ  
Normalität, Starrheit  
erwartungsbestätigend  
Berechenbarkeit  
Ruhe, Ordnung  
fällt auf, wenn unterlassen

### **Verändernde Arbeit**

ermöglicht Bewahrung  
Ordnung störend  
Unsicherheit stiftend  
Auflösung/Infragestellung von Struktur  
überraschend, normabweichend, innovativ  
Verrücktheit, Flexibilität  
erwartungsenttäuschend  
Unberechenbarkeit  
Unruhe, Chaos  
fällt auf, wenn vollzogen

---

### **Kontakt:**

WSFB Beratergruppe Wiesbaden  
Aarstr. 1  
65195 Wiesbaden  
Tel.: 0611-157660  
E-Mail: [✉ hw-bormann@wsfb.de](mailto:hw-bormann@wsfb.de)  
Web: [↗ www.wsfb.de](http://www.wsfb.de)

---

www.business-wissen.de  
© 2000-2008