

Runter von der Couch

Changemanagement: Der steinige Weg zum angestrebten Ziel

Unternehmensführer unterschätzen bei Veränderungsprojekten oft, wie viel Zeit und Energie es seitens der Mitarbeiter erfordert, sich vom Alten zu verabschieden. Deshalb erwarten sie von ihnen zuweilen Verhaltensweisen, zu denen diese noch nicht fähig sind. Zudem organisieren sie nicht die nötigen Unterstützungsmaßnahmen.

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 darin, dass laut Untersuchungen bei 70% 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. Das heißt, die Aufmerksamkeit des Managements fokussiert sich auf ein oder zwei der vorgenannten Aspekte, während die anderen vernachlässigt werden.

Die vier Phasen eines Veränderungsprozesses

Ein weiteres Manko vieler Changeprojekte ist: Den Verantwortlichen ist nicht ausreichend bewusst, dass 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 sowie 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: „Die Veränderung ist nicht nötig. Es geht auch so.“ 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 „Es gibt kein Zurück“, 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 jetzt, 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 we-

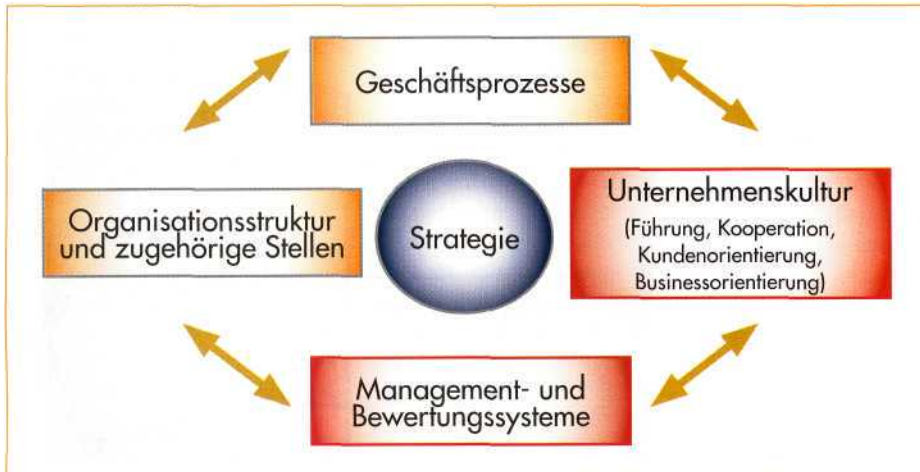


Hans-Werner Bormann
ist einer der drei Geschäftsführer
der WSFB Beratergruppe

cken 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 Prozess zu bewerten, „Was lief warum gut?“ und „Was lief warum nicht so gut?“, um hieraus für künftige Veränderungsprojekte zu lernen.

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 auf ihnen 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





Grafik 1: Changemanagement - Organisationale Aspekte

spüren: Vieles dauert länger als gedacht und geplant.

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 Unter-

stützung seitens ihrer Führung braucht der Mitarbeiter beziehungsweise die Mitarbeitergruppe? 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 (Was können Sie selbst tun? Was kann ich für Sie tun?)
- 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?)
- als letztes Mittel: Konfrontation mit Konsequenzen, Disziplinierung

Phase 3: Entdecken

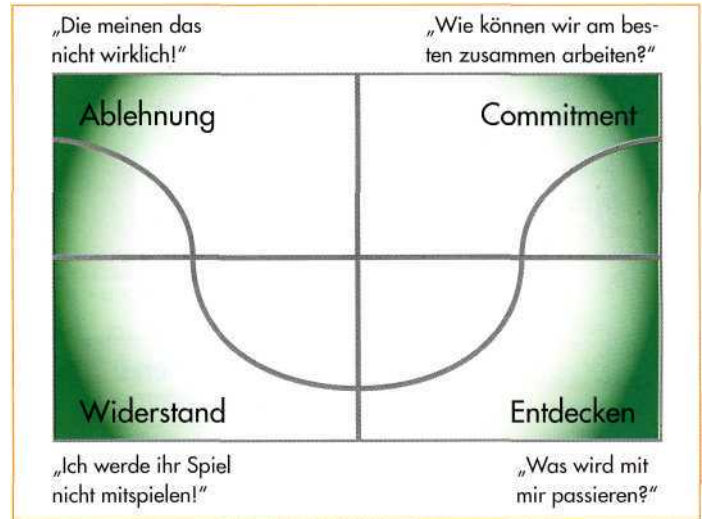
- Perspektiven sowie Chancen aufzeigen
- Verbesserungspotentiale identifizieren; Entwicklungsmaßnahmen einleiten; Aufgeschlossenheit erhalten
- Mitarbeiter unterstützen und Hilfe organisieren
- Informationen geben (Statusberichte, Teilerfolge...)
- Anerkennung für Leistungssteigerung

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 ihrer Führung gelingt es vielen Mitarbeitern nicht, den skizzierten Veränderungsprozess zu durchlaufen. Sie bleiben in einer der drei ersten Phasen stecken. Der Grund hierfür: 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 jedoch häufig ihre Komfortzone 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. Eigeninitiativ machen dies die meisten Mitarbeiter nicht oder nur in einem begrenzten Umfang. Deshalb müssen Führungskräfte in Veränderungsprozessen an ihre



Grafik 2: Die Phasen der persönlichen Veränderung

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“, was soviel heißt wie Beobachter (am Zaun). Häufig ist die Verteilung wie folgt:

- 20 Prozent „Veränderer“ - also Befürworter, die froh sind, wenn es endlich losgeht und sie mitmachen können
- 60 Prozent „Fence-Sitter“ - also Unentschlossene, die

„neutral“ abwarten, auf welche Seite sie sich begeben

- 20 Prozent „Bewahrer“ - also 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 zu überzeugen und zu überreden - mit den unterschiedlichsten Methoden. Zielführender wäre es, sich auf die Unentschlossenen zu konzentrieren. Sie sind die Mehrheit und am leichtesten in ihrer Haltung zu beeinflussen - zum Beispiel, indem man sie in Kontakt mit den Befürwortern bringt.

Beide Formen der Arbeit sind nötig - sie hängen sogar voneinander ab. Das eine geht sozusagen ohne das andere nicht. Nur wenn Bewahrung und Veränderung im rechten Verhältnis zueinander stehen, sind sozusagen die Batterien eines Unternehmens geladen. Das heißt, es kann seine Alltagsaufgaben erfüllen und zugleich schreitet die Entwicklung der Organisation wie gewünscht voran.

Kontakt
 WSFB Beratergruppe Wiesbaden
 Tel. 0611/15766-0
 hwbormann@wsfb.de
 www.wsfb.de