

## GRUNDLAGEN UND HINTERGRÜNDE VON VERÄNDERUNGEN

## CHANGE MANAGEMENT UND DER RITT AUF DER WELLE

Der letzte Beitrag hat deutlich gezeigt, dass wir es bei Veränderungsprozessen keineswegs alleinig mit dem „homo oeconomicus“ zu tun haben. Akteure oder Betroffene in Change-Situationen verhalten sich zwar eigeninteressiert, aber keineswegs nur rational. Insofern können wir davon ausgehen, dass in Bezug auf Veränderungsprojekte Vernunft und bewusstes Denken keineswegs dem Instinkt und der emotionalen Reaktion überlegen sind. Change Management hat und braucht beides: Ratio und Emotion und damit seitens des Managements und der Führungskräfte die rationale und auch die emotionale Ansprache von Mitarbeitern.

Für die Unterscheidung von Veränderungsvorhaben lässt sich theoretisch eine Reihe von Kriterien heranziehen. Interessant für die erfolgreiche Bewältigung des Wandels ist aber primär, was dieser mit den Menschen macht und wie diese reagieren. Beides Fragen, deren Beantwortung für Change-Verantwortliche von großer Bedeutung ist.

**Emotionen behindern, helfen aber auch**

Damit sind wir bei einem Thema, welches bei den meisten Auseinandersetzungen mit den Erfolgsfaktoren von Change-Management (zu) wenig Beachtung findet: die Bedeutung von und der Umgang mit Emotionen in Veränderungsprozessen. Die Ausführungen im letzten Beitrag zur „Reflektorischen Bedrohlichkeitsprüfung“ lassen bereits erahnen, dass Emotionen einen immensen Einfluss auf Veränderungen haben, diese scheitern lassen können oder überhaupt erst ermöglichen.

Wenn heutzutage Veränderungsprojekte entweder beschlossen oder durch externe Rahmenbedingungen veranlasst werden, dann haben sie mitunter weitreichende Konsequenzen auf Unternehmen und Mitarbeiter. Vordergründig betreffen die Veränderungen Strategien, Strukturen, Prozesse oder auch Produkte und damit die sogenannten harten Faktoren. Hier wird mit dem Verstand gearbeitet. Die Auswirkungen auf die quasi unterhalb der Wasseroberfläche liegenden Werte, Glaubenssätze, Einstellungen und vor allem Emotionen sind dagegen schwierig zu erkennen und z. T. noch schwieriger zu analysieren. Doch wir wissen oder spüren zumindest, dass gerade die weichen Faktoren häufig viel weiter reichende Konsequenzen auf Durchführung und Erfolg von Veränderungsprojekten haben als die harten Faktoren.

**In mehreren Phasen zum Erfolg**

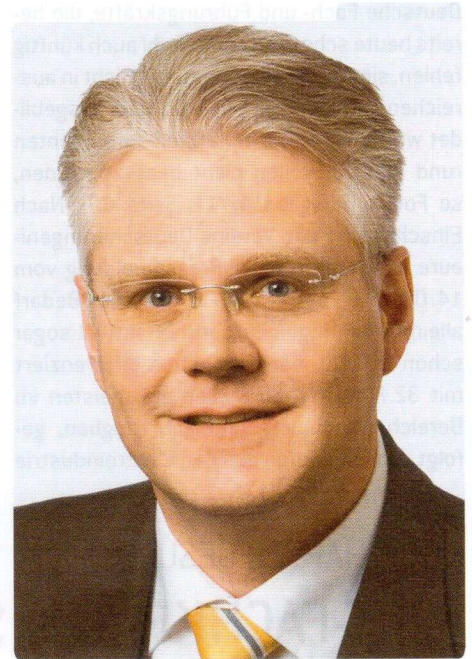
Zur erfolgreichen Bewältigung von Veränderungsvorhaben ist es hilfreich, sich damit zu beschäftigen, welche Phasen Veränderungsprozesse durchlaufen, und auch zu verstehen, welche Emotionen damit verbunden sind und was diese gegebenenfalls auslösen. Erst dann wird man in der Lage sein, einen anstehenden Wandel erfolgreich zu gestalten und zu bewältigen. Hierzu wollen wir in der Folge ein Phasenmodell für Veränderungen in Anlehnung an Streich betrachten.

Sicher, Veränderungsprozesse verlaufen sehr unterschiedlich: Es gibt für sie verschiedenste Auslöser, und die aus ihnen resultierenden Einschnitte können mehr oder weniger drastisch sein. Modelle zum Change verkürzen die Realität, erlauben aber, Regelmäßigkeiten und Unterscheidungen herauszustellen und damit Veränderungsprozesse besser zu verstehen und für die Anwendung in der Praxis einzuordnen. Sie sind daher geeignet, die Komplexität der Realität zu reduzieren und verständlich zu machen.

Alle Veränderungsvorhaben lassen sich in einer zeitlichen Dimension betrachten. Jeder Wandel beginnt mit einem Grund oder Anlass, einer mehr oder weniger umfangreichen Planung durch das Management – je nachdem, wie vorhersehbar ein eintreffendes Ereignis ist. Hiermit ist auch schon die Phase 0, der Start oder die strategische Planungsphase beschrieben. Es folgt eine Umsetzung in sieben weiteren Phasen bis zum Abschluss des Wandels. Somit ist die Abszisse des Modells definiert. Die Ordinate bestimmt sich durch die wahrgenommene eigene Kompetenz der Beteiligten und beschreibt damit den eigenen emotionalen und intellektuellen Anpassungsprozess.

**Phase 1 – Überraschungs- oder Schockphase**

Im Unternehmensalltag beginnt diese sehr häufig mit einer Betriebsversammlung. In dieser werden die Beteiligten mit einer neuen Situation bzw. neuen Anforderungen und Erwartungen konfrontiert. Für die überwiegende Mehrzahl kommt dies regelmäßig überraschend. Damit zeichnet sich diese Phase für viele durch hohe Unsicherheiten und starke Emotionen aus. Die wahrgenommene eigene Kompetenz „geht in den Keller“. Zuweilen befinden sich die Mitarbeiter auch im Schockzustand (nach dem Modell der „Reflektorischen Bedrohlichkeitsprüfung“). In Abhängigkeit davon, ob die Situation als



Frank Weber

beherrschbar oder nicht empfunden wird, dominieren Angst oder Reaktanz.

**Phase 2 – Verneinungs- aber auch Positionierungsphase**

Die anstehenden Veränderungen im Unternehmen stellen die bisherigen Positionen der Beteiligten in Frage. In dieser Phase beziehen zahlreiche Beteiligte im Interesse der eigenen Zukunftssicherung sehr deutlich eine neue Position. Dabei stehen sich die Verteidiger scheinbar bewährter Positionen, Verhaltensweisen und Strukturen und die Befürworter des Wandels gegenüber. Letztere betrachten den anstehenden Veränderungsprozess als Chance für das Unternehmen und nicht zuletzt für die eigene Position. Gegenüber der Phase 1 steigt die wahrgenommene eigene Kompetenz temporär wieder an.

**Phase 3 – Rationale Akzeptanzphase**

Hier nun wächst das Realitätsbewusstsein. Die Notwendigkeit und die Grenzen der Veränderung werden deutlich. In dieser Phase wird es immer noch einige Beteiligte geben, die altes festhalten möchten und die Vergangenheit gegen Widerstände des Systems positivieren. Entsprechend sinkt die wahrgenommene eigene Kompetenz. Gleichzeitig sind andere erkennbar, die die kommende Veränderung als schmerzlich, aber gleichzeitig als notwendig annehmen und akzeptieren. Die neue Situation, ihre Andersartigkeit, die damit verbunde-

nen Anforderungen und Erwartungen werden schrittweise akzeptiert – rational.

#### Phase 4 – Emotionale Akzeptanzphase

Dieser Teil des Modells lässt sich auch als Phase des Akzeptierens und Planens beschreiben. Hier wird die neue Realität nun schrittweise erfasst und der Blick nach vorn gerichtet. Erster Optimismus entsteht in der Breite der Organisation. Die Situation wird zunehmend als beherrschbar empfunden und damit stellt sich Neugierde ein. Verstärkt mobilisieren Führungskräfte und auch die Belegschaft die für den Wandel erforderlichen Energien und sind offen für Pläne, die die vorliegenden Herausforderungen bewältigen helfen sollen. Neue Verhaltensweisen werden entwickelt und unterstützen die Veränderung.

#### Phase 5 – Test- und Ausprobierphase

Hier werden die neuen Verhaltensweisen praktiziert, erforderliche Maßnahmen erprobt, Änderungen umgesetzt und evaluiert sowie Einstellungen geändert. Diese Phase des Wandels beschreibt den Prozess des bewussten Lernens neuer Verhaltensweisen sowie des konkreteren Planens und Ausprobierens. Erfolgskritisch sind insbesondere Geduld und Ausdauer sowie gegebenenfalls auch die Bereitschaft, Zielkorrekturen vorzunehmen, wenn klar ist, dass die initial eingeleiteten Maßnahmen nicht das gewünschte Gesamtergebnis bringen.

#### Phase 6 – Erkenntnisphase

Die Bedeutung der Veränderung für das Unternehmen, der Veränderungsprozess selbst sowie die notwendigen Maßnahmen, aber auch die persönliche Entwicklung der Betroffenen wird hier offensichtlich. In dieser Phase verfestigen sich emotionale und rationale Akzeptanz. Idealerweise wäre diese Erkenntnisphase bereits Bestandteil der Phase 0. Jedoch ist dies in der unternehmerischen Realität etwa aufgrund von Schuldzuweisungen nur selten der Fall. In der Erkenntnisphase werden Gründe für Erfolge und Misserfolge der vorherigen Phase ermittelt und reflektiert sowie erforderliche Abweichungen von der ursprünglichen Planung vorgenommen.

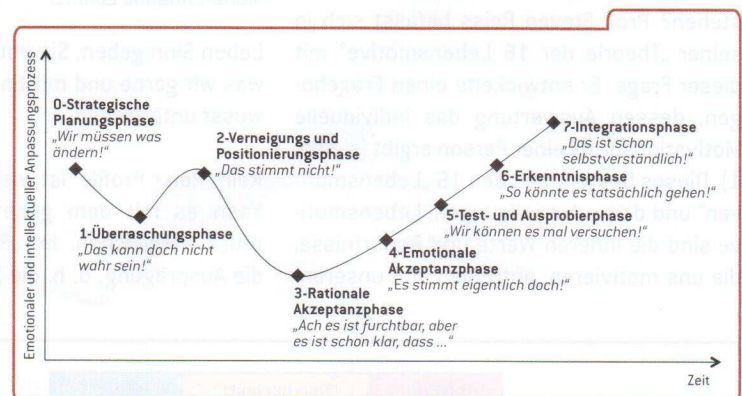
#### Phase 7 – Integrations- und Konsolidierungsphase

Diese beendet die Veränderung, die inzwischen zur Tagesroutine geworden ist. Vielen Mitarbeitern ist kaum noch bewusst, dass alles einmal anders war. Die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsperspektiven haben sich erweitert und die Belegschaft erreicht – im Idealfall – ein höheres Niveau an wahrgenommener eigener Kompetenz, was positive Aus-

wirkungen auf den nächsten, in der Regel bereits anstehenden Veränderungsprozess hat.

Eine exakte Bestimmung, in welcher Phase sich ein Veränderungsprozess befindet, ist nicht einfach. Teilprozesse können sich überlagern und beteiligte Abteilungen haben zuweilen unterschiedliche Fortschritte gemacht. Zudem ist zu beachten, dass nicht alle Menschen gleich befähigt sind, Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Das Bild der Veränderungsphasen kann nur einen stereotypischen Verlauf zeigen. Im Einzelfall werden die einzelnen Phasen von den Menschen in sehr unterschiedlicher Art und Weise er- und gelebt – mehr oder weniger lang und mehr oder weniger intensiv, in Abhängigkeit von beispielsweise Betriebszugehörigkeit, Hierarchieebene, Vorerfahrungen sowie den Fähigkeiten der emotionalen oder kognitiven Verarbeitung von Veränderungen.

In diesem Modell zu denken und den Wandel zu beobachten hilft dem Management einen entsprechenden Überblick zu erlangen, um den jeweiligen Gesamtstand eines Veränderungsvorhabens richtig einzuschätzen. Wichtige Fragen lassen sich beantworten: Wo stehen die Führungskräfte und die Mitarbeiter? Was wäre jetzt die wichtigste Aufgabe und die richtige Maßnahme? Welche Techniken und Interventionen sind hierfür hilfreich und welche Ergebnisse sind zu erwarten?



#### Fehler vermeiden

Die intensive Beschäftigung mit diesen Fragen und den Herausforderungen der jeweiligen Phasen hilft, Fehler zu vermeiden, und erlaubt damit einen reibungsloseren Wandel. So ist insbesondere in der Test- und Ausprobierphase der Umgang mit Fehlern erfolgskritisch. Werden diese genau dann, wenn Neues ausprobiert wird, nicht geduldet oder hart sanktioniert, so wird die bereits erreichte emotionale und rationale Akzeptanz wieder zerstört.

#### „Keep it simple“

Fast immer ist erlebbar, dass auf der ersten Betriebsversammlung und damit in der Frühphase das Ziel des Veränderungsprojekts der Belegschaft detailliert mit endlos vielen Charts nahegebracht wird. Angesprochen wird die rationale Akzeptanz der Mitarbeiter – ignorierend, dass sich diese gerade in

der Phase 1 befinden und für rationale Argumente gar nicht aufnahmefähig sind. In der Überraschungsphase ist es besonders wichtig, die Realität mit vorhandenen Daten und Fakten darzustellen und das einfach, idealerweise in Bildern, Grafiken, da sie vom Gehirn schneller aufgenommen und verstanden werden. Mit einem ersten groben Aktivitätenplan erhalten die Mitarbeiter Orientierung.

#### Angst gehört dazu

Es ist grob fahrlässig, nicht mit Einfühlungsvermögen und Wertschätzung auf die Emotionen der betroffenen Mitarbeiter einzugehen. Verständnis ist ein entscheidender Schlüssel, denn die Emotionen in der Verneinungsphase sind wesentliche Ursachen, Veränderungsprozesse von Beginn an zu erschweren und zu gefährden.

#### Wenn die Zeit reif ist ...

In der emotionalen Akzeptanzphase lassen sich die besten Synergien schaffen, indem durch die Integration möglichst vieler Beteiligter die Strategie und Ziele formuliert und präsentiert werden. Das ist die Zeit der

Info-Veranstaltungen sowie Workshops, und nicht schon bei der ersten Betriebsversammlung. Mit gezielten Aktionsplänen lässt sich eine „kritische Masse“ mobilisieren.

Führungskräften kommt in Veränderungsprojekten eine besondere Bedeutung zu. Sie sind sowohl Treiber als auch „Opfer“ von Veränderungen. Mit diesem Phänomen beschäftigt sich der nächste Beitrag im kommenden Heft.

#### Kontakt:

Frank Weber, [www.weber-advisory.com](http://www.weber-advisory.com)

Frank Weber ist unter der Marke weber.advisory selbstständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Führung, Kommunikation und Wandel sowie Coach für Führungskräfte und ausgebildeter Mediator. —