

Erfolg oder Schiffbruch – die Emotionen entscheiden

Wie Sie Veränderungen aktiv gestalten und mit den Mitarbeitern schneller umsetzen

Von Manfred Stähle

Auf den bisherigen Gleisen weiterfahren oder neue Strategien aktiv umsetzen? Wir müssen jede Veränderung, ob im privaten oder beruflichen Bereich, erst mental bewältigen, bevor wir sie in der Praxis erfolgreich leben können. Dieser Artikel gibt Ihnen Hinweise, wie Sie Veränderungen in Ihrem beruflichen und privaten Umfeld gezielter steuern können und wie Sie Veränderungen in Unternehmen rascher mit den Beteiligten realisieren.

Veränderung schafft Zukunft

- Unternehmen, die heute am Markt erfolgreich sein wollen, müssen permanent Trends erkennen, sich auf neue Gegebenheiten einstellen. Das geht häufig nur über Veränderungen der Unternehmensstruktur.
- Diese Änderungen haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Beschäftigten: Im schlimmsten Fall verlieren Menschen ihren Arbeitsplatz. Andere müssen angestammte Verantwortungsbereiche abgeben oder neue übernehmen, sie müssen mit anderen Kollegen zusammenarbeiten, haben plötzlich einen neuen Chef „vor der Nase“ usw.
- Jeder, der schon einmal als Initiator oder als Betroffener in eine Umstrukturierung eingebunden war, hat gesehen, wie lange es dauern



Manfred Stähle. 10 Jahre Marketing, 7 Jahre internationales Management bei Ciba-Geigy, Trainer für Führung und Teamwork. Seit 1993 Stähle Training.

kann, bis Maßnahmen greifen – wenn sie überhaupt greifen: Eine Untersuchung von Ernst & Young Consulting hat ergeben, dass bei 90% aller geplanten betrieblichen Veränderungen das Ziel nicht wie geplant erreicht wird.

Wie werden Veränderungen erfolgreich umgesetzt?

- 80% der angestrebten Veränderungsprozesse waren erfolglos, weil trotz der richtigen Strategie die Umsetzung, die emotionalen Aspekte, sträflich vernachlässigt wurde.
- Der betriebliche Wandel wirkt sich zwar auf Organisationsstrukturen aus – in den Köpfen der Beteiligten ändert sich jedoch nichts; alles bleibt beim Alten.
- Für eine gelungene Umsetzung muss man sehen, was in einem

Menschen vorgeht, der mit einer Veränderung konfrontiert wird: Er sieht, wie sich Strukturen um ihn herum auflösen, hört neue Anweisungen und Meinungen – vielleicht von ungewohnter Seite.

Loslassen und annehmen

- Ob er die Augen vor der neuen Situation verschließt, ob er in endloses Lamentieren und Klagen verfällt – die Änderung ist nicht abzuwenden: Das bisher Gewohnte und Gültige gehört der Vergangenheit an.
- In dieser Situation wollen viele Menschen am „Bewährten“ festhalten. Doch wer sich nicht verabschieden kann, wer immer wieder die alten Bilder heraufbeschwört, der wird mit der neuen Situation nicht fertig werden.

— Das Zauberwort heißt „Loslassen“. Das bedeutet, die Vergangenheit als vergangen würdigen, abschließen, Bilanz ziehen. Wer das Alte mit einem symbolischen „Ritual“ beendet, der lässt die Vergangenheit los.

— Erst dann kann er sich dem Neuen zuwenden, die neue Situation vertrauensvoll annehmen und die Vorteile erkennen.

— Als Manager, als Vorgesetzter oder als Freund können Sie Ihren Mitmenschen helfen, Altes loszulassen und Neues anzunehmen. Damit gelingt es besser, Änderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen.

Vier Phasen des Wandels

— Dazu muss man jedoch die emotionalen Phasen eines Veränderungsprozesses genauer betrachten. Jeder Änderungsprozess lässt sich in vier Phasen gliedern:

Phase 1 – Überraschung/ Unsicherheit

Erfährt der Betroffene von der bevorstehenden Veränderung, dominieren die typischen Merkmale von Überraschung und Unsicherheit sein Verhalten. Die Ziele der Veränderung werden oft verdrängt.

Phase 2 – Festhalten

— Daraufhin versucht er die alte Situation zu verteidigen und sie krampfhaft festzuhalten. („Das ist ja alles gut und schön, aber das gilt doch nicht für uns...“). Er versucht es zu verdrängen („Das kann doch nicht wahr sein!“ – „Warum gerade bei uns?“).

— Darauf folgen manchmal Schuldzuweisungen, sich selbst und anderen gegenüber. Dieses Festhalten kann oftmals lange und intensiv erfolgen, eine Menge Energie rauben und ist der eigentliche Engpass eines jeden Veränderungsprozesses.

Phase 3 – Loslassen

Darauf folgt dann die Phase des Loslassens, in der er von der alten Situation Abschied nimmt und sich zuerst nur verbal zu den Zielen der Veränderung bekennt.

Phase 4 – Aktiver Aufbau

Schließlich wird der Wandel und damit der aktive Aufbau der neuen Strukturen aktiv in die Tat umgesetzt. Diese vier Phasen lassen sich bei jeder Art von Veränderungsprozessen feststellen.

Ein Beispiel

— Die Unternehmensleitung eines Konzerns beschließt, eines seiner Werke zu schließen. In den Fernseh-Nachrichten gibt es Interviews mit den Betroffenen:

— Ein Arbeiter winkt ab und lächelt in die Kamera: „Das kann nur ein Missverständnis sein... Die können uns doch nicht einfach auf die Straße setzen!“ Er will und kann es einfach nicht „wahr haben“. Typisch für die Phase eins. Ein anderer ruft nach dem Staat, der ja eine Verantwortung für diese Arbeitsplätze hat und hofft, so sei die Situation zu retten. Dieser steckt mitten in Phase zwei.

— Am Ende der Festhalte-Phase ist der Betriebsratsvorsitzende, denn er will das „nicht einfach hinnehmen“, sondern über die „Entscheidung an sich“ oder „zumindest die Sozialpläne“ zäh mit der Geschäftsleitung verhandeln.

— Jemand, der bereits im Begriff des Loslassens ist, wird sicherlich relativ schwer zu finden sein, denn diese Situation ist für die Betroffenen zu aktuell und in der Bedeutung zu gravierend. Doch da findet sich noch jemand: „Ich stehe kurz vor der Rente und habe mich sowieso schon einigermaßen damit abgefunden, etwas anderes zu ma-

chen, doch die Arbeit und die Kollegen werden mir fehlen...“. Er trauert bereits um die alte Situation. – Phase drei.

Jeder erlebt es anders

— Dieses Beispiel verdeutlicht, wie verschiedene Menschen die vier Phasen mit verschiedener Geschwindigkeit und anderer Intensität durchlaufen. Aber jeder von ihnen lässt sich in eine der Phasen einordnen. Auch wird deutlich, dass sich unmittelbar nach der Veränderung der überwiegende Teil der Betroffenen in Phase eins oder zwei befindet.

— Will z.B. ein Vertreter der Geschäftsleitung in dieser Situation zur Belegschaft sprechen, tut er gut daran, dies zu wissen und die entsprechenden Regeln zu berücksichtigen...

Hilfe bei Veränderung

— Wie lässt sich nun das Wissen um die Veränderungsphasen gezielt einsetzen, um den Prozess zu unterstützen, zu beschleunigen und Reibungsverluste zu vermeiden?

— Lässt man die Betroffenen damit alleine oder versucht man Veränderung zu erzwingen, werden sie viel länger als notwendig in der Festhaltephase verharren. Denn früher einmal angelegte „Festhalteprogramme“ wirken direkt aus dem Unterbewusstsein und steuern seine Emotionen. Diese Reaktionen sind in der Regel mit der Vernunft nicht nachvollziehbar, führen aber durch das richtige Verhalten der Umwelt zur mentalen Verarbeitung der Situation und damit zur Annahme der Veränderung.

Regeln für die Phasen

— Egal ob die Veränderung im privaten oder im beruflichen Bereich stattfindet, es handelt sich immer

um die gleichen Phasen. Und für jede Phase gibt es eine entsprechende Verhaltensweise, um den Prozess zu beschleunigen und Hilfestellung zu geben. Daher lohnt es sich, ein Gefühl zur Unterscheidung der einzelnen Phasen zu entwickeln. Hier zwei Anwendungsbeispiele aus dem privaten und beruflichen Bereich.

I. Phase – Überraschung

— **Privat:** Einer ihrer besten Freunde wird von seiner Lebensgefährtin verlassen. Er befindet sich in der Phase eins. Vielleicht verdrängt er noch die Tatsache. Wie verhalten Sie sich?

— Respektieren Sie seine Gefühle und nehmen sie seine Ängste ernst. Verzichten Sie auf „gutgemeinte“ Ratschläge und die Aussicht auf „bessere Zeiten“. Er wird dies zu diesem Zeitpunkt nicht annehmen können und fühlt sich nicht verstanden.

— **Geschäftlich:** Sie planen die Einführung eines neuen EDV-Systems. Ihre Mitarbeiter sind überrascht und nicht sehr aufgeschlossen. Respektieren Sie dieses Gefühl, führen Sie intensive Einzelgespräche. Stellen Sie dabei Fragen, die Ihr Gegenüber beantworten soll. So wird er Stück für Stück die Orientierung wiedergewinnen. Bringen Sie dabei Ihr Vertrauen in jeden Einzelnen zum Ausdruck. Stellen Sie die menschlichen Werte und Aspekte in den Vordergrund.

II. Phase – Festhalten

— **Privat:** Ihr Freund hat die erste Phase überwunden, doch er redet noch oft von seiner Freundin und den gemeinsamen glücklichen Momenten. Wenn er eine Frau sieht, gefällt sie ihm nur, wenn sie der Ver-

flossenen ähnlich sieht. Er befindet sich in der Phase des Festhaltens.

— Drängen Sie Ihren Freund nicht, sein Verhalten zu ändern. Er braucht Zeit, um durch diese Phase zu gehen. Fragen Sie ihn bei Gelegenheit nach „Zielen und Perspektiven“. Beispiel: Könntest du dir vorstellen, diese Frau (er hat gerade wieder eine entdeckt, die der „Verflossenen“ ähnlich sieht) später mal zu einem Kinobesuch einzuladen? Oder auch: Unter welchen Umständen könntest du dir eine Zukunft ohne eine feste Beziehung vorstellen?

— **Geschäftlich:** Im Unternehmen ist nun die Zeit gekommen, die Betroffenen in den Prozess einzubeziehen, sie zu Beteiligten zu machen. Eine sture und unangebrachte Eile führt zu Blockaden und hilft keinem weiter. Erarbeiten Sie mit ihren Mitarbeitern zuerst die Gemeinsamkeiten des „Neuen“ mit dem „Bisherigen“ und erst dann diskutieren Sie die Vorteile der neuen EDV-Lösung. Dieses Vorgehen baut Blockaden ab und hilft den Betroffenen sich zuerst mental mit der neuen Situation auseinander zu setzen. Sie sind so besser in der Lage, die neue Situation Stück für Stück anzunehmen. Aber es ist ein Prozess der Zeit benötigt und voraussetzt, dass Sie die mentale Fähigkeit haben, sich ganz in die Situation Ihrer Mitarbeiter zu versetzen.

III. Phase – Loslassen

— **Privat:** Ihr Freund ist bereit loszulassen. Nach einem letzten gemeinsamen Gespräch mit seiner ehemaligen Freundin hat er es akzeptiert: „Ja, diese Beziehung ist definitiv zu Ende und ich glaube es ist für beide gut so.“ Fragen Sie ihn nach seinen persönlichen Anliegen und geben Sie ihm konkrete Hilfe-

stellung. Suchen Sie nach neuen Ideen und Wegen, die veränderte Situation einzurichten. „Neue Freundin suchen oder solo bleiben – Vor- und Nachteile...?“

— **Geschäftlich:** Nachdem Sie im Unternehmen in Sachen neuer EDV bis zu dieser Phase eher Einzelgespräche geführt und sich auf die Situation der einzelnen Personen eingestellt haben, können Sie nun – vorausgesetzt, der überwiegende Teil der Belegschaft befindet sich in der Phase Loslassen, jetzt Gruppendiskussionen führen, gemeinsame Ziele entwickeln, Ideen und konstruktive Rückmeldungen der Mitarbeiter zum Thema aufnehmen und zur Diskussion stellen. Die Belegschaft ist jetzt bereit für einen Erfahrungsaustausch mit anderen Abteilungen oder Firmen, Besichtigungstouren etc., denn der Fokus liegt inzwischen auf „Zukunft“.

IV. Phase – Aktiver Aufbau

— **Privat:** Der Wandel ist vollzogen. Helfen Sie nun, die neue Situation einzurichten. Unterstützen Sie Ihren Freund bei auftauchenden Schwierigkeiten und ersten Versuchen z.B. Kontakt zu einer Frau aufzunehmen „die eigentlich ganz nett ist“. Das zeigt, dass er die alte Sache überwunden hat und aktiv ist.

— **Geschäftlich:** Unterstützen Sie die Implementierung der neuen EDV nach Kräften. Helfen Sie beim Pilotprojekt und kümmern Sie sich um eventuell auftauchende Schwierigkeiten persönlich. Schaffen Sie Erfolgserlebnisse und verstärken Sie diese durch eine besonders positive Rückmeldung.

— Häufiger Fehler in dieser Phase: Die Beziehung zu den Mitarbeitern wird etwas vernachlässigt in der Meinung, die sind ja über dem Berg. Wichtig: Pflegen Sie die persönli-

che Beziehung zu Ihren Mitarbeitern auch in dieser Phase. So können Sie aus einer Krise eine Chance machen, von der alle Beteiligten auch noch nach der erfolgreich installierten Veränderung profitieren.

Achtung Fallstricke!

■ Auch in Phase vier kann es im persönlichen wie auch geschäftlichen Bereich durch negative Ereignisse oder Personen – die noch in vorigen Phasen festhängen – durchaus zu Rückfällen kommen. Passen Sie auf und gehen Sie adäquat darauf ein. Generell gilt: Wenn Sie es mit Gruppen zu tun haben, achten Sie darauf, in welcher Phase sich die überwiegende Mehrheit befindet. Dafür wählen Sie dann die passende Ansprache.

Verhalten des Managements

■ Veränderung herbeizuführen ist eine klassische Management-Aufgabe. Auch wenn die Veränderung eine „untergeordnete“ Abteilung betrifft, muss das Management mit gutem Beispiel vorausgehen und den Prozess durch sein Verhalten bestmöglich unterstützen. Dabei gilt es, Folgendes zu beachten:

■ Punkt 1 – Das Management muss voll hinter der Veränderung stehen und dies glaubwürdig kommunizieren. Die eigene Überzeugung muss spürbar sein und in der Bereitschaft resultieren, wirkliche Überzeugungsarbeit zu leisten. Alles was aktionsorientiert ist und den neuen Zielen dient, sollte vom Management unterstützt und gelobt werden. Erfolgserlebnisse sollten bewusst geschaffen werden.

■ Punkt 2 – Wir leben heute in vernetzten Systemen. Schenken Sie deshalb den Auswirkungen „Ihrer“ Veränderung auf andere Bereiche des Unternehmens gebührende Be-

achtung. Erahnen Sie eventuell auftretende Schwierigkeiten, sorgen Sie für Lösungen, diskutieren Sie diese und bereiten Sie geeignete Massnahmen vor.

■ Punkt 3 – Lernen Sie zu unterscheiden, ob ein Mitarbeiter wirklich gegen das neue Projekt ist oder ob er sich nicht einfach in Phase zwei befindet und deshalb opponiert. Noch am Alten festzuhalten, bedeutet nicht, gegen den Aufbau neuer Strukturen oder Werte zu sein, sondern entspricht lediglich dem natürlichen Veränderungsprozess. Wenn Sie das rechtzeitig erkennen, können Sie unnötige Spannungen, Missverständnisse, Frustrationen und Blockaden sowie Unverständnis gegenüber dem Management leicht vermeiden.

■ Punkt 4 – Wenn Sie unsere gesellschaftlichen „Rituale“ einmal genauer untersuchen, werden Sie feststellen, dass sie immer mit Veränderungsprozessen in Verbindung stehen. Sie dienen dazu, eine Phase abzuschliessen und eine neue zu beginnen. Machen Sie sich diese Gepflogenheiten zu Nutze und setzen Sie im Berufsleben bewusst Rituale ein, um das Alte abzuschliessen und Neues zu beginnen. Die Menschen akzeptieren die Veränderung dann leichter.

■ Unser gesellschaftliches Leben ist voller Beispiele: Ob es sich dabei um den „ersten Schultag“, die Hochzeit, den Einstand ins Unternehmen, das Geburtstag- und Silvesterfeiern oder die Verabschiedung aus dem Berufsleben handelt... – zelebriert wird die Veränderung.

Zukunft gestalten

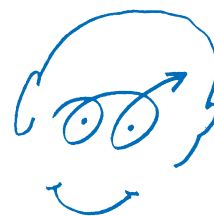
■ Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten heißt, ein Stück Zukunft zu gestalten. Das gilt für alle Ver-

änderungsprozesse – Ihre eigenen, die Ihrer Freunde und die des beruflichen Alltags. Hat man die Zusammenhänge erst einmal erkannt, erlebt man zukünftige Veränderungsprozesse bewusster und kann noch eine Menge weiterer Möglichkeiten finden, dieses Wissen praktisch umzusetzen.

(Tipp: Wie können Sie diese Erkenntnisse bei Ihren Aquisitionsgesprächen anwenden? Die meisten Kunden durchlaufen während des Entscheidungsprozesses diese vier Phasen.)

Literaturhinweise:

R. Tannenbaum et. al.,
Human System Development, 1985,
ISBN 0-87589-652-9.



STÄHLE
TRAINING &
CONSULTING

MANFRED STÄHLE
BAHNHOFSTRASSE 21B
CH-4104 OBERWIL
TELEFON: 0041 61 40 20 401
TELEFAX: 0041 61 40 39 440
E-MAIL: JOY@STAEHLE.CH
MEHR INFOS IM INTERNET
UNTER: WWW.STAEHLE.CH