

Wie der Wandel in Unternehmen gelingt

# Führungskräfte als Change-Manager

Neue Technologien, Digitalisierung, demografischer Wandel – die Anforderungen an die Veränderungsgeschwindigkeit von Unternehmen nimmt zu. Führungskräfte gelten zu Recht als Multiplikatoren und Motoren des Wandels. Sie sind das Bindeglied zwischen Top-Entscheidern und den Mitarbeitern, die unmittelbar mit den Auswirkungen der Veränderung konfrontiert sind.

Veränderungsprozesse sind längst zum Wettbewerbsfaktor geworden. Ihr Scheitern oder Gelingen entscheidet maßgeblich über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Das ist nicht neu. Neu ist die zunehmende Geschwindigkeit, in der Veränderungen umgesetzt werden und die Gleichzeitigkeit mehrerer Change-Projekte, die sich parallel im Unternehmen vollziehen. Unsere Arbeitswelt verlangt ein hohes Tempo und ein ständiges Anpassen der Kompetenzen, die zur Erfüllung neuer Aufgaben erforderlich sind.

Je professioneller ein Unternehmen das interne Change-Management gestaltet, desto höher die Wahrscheinlichkeit auf erfolgreiche Umsetzung. Entscheidend für die Umsetzung sind die Mitarbeiter, genau diejenigen, die den Auswirkungen der Veränderung direkt ausgesetzt sind.

Das Begleiten von Mitarbeitern in Change-Prozessen gehört daher zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften. Sie sind häufig die Personen, die ihren Mitarbeitern vermitteln, welche Veränderung geplant ist und welche Auswirkungen diese haben wird. Sie sind wichtigster Ansprechpartner der Mitarbeiter während des Change-Prozesses und haben maßgeblichen Einfluss darauf, wie schnell diese das Zielbild der Veränderung akzeptieren und umsetzen. Je massiver die Auswirkungen der Veränderung auf den einzelnen Mitarbeiter sind, desto intensiver die Emotionen, die bereits die ersten Vorboten der Veränderung auslösen.

Als Promotoren von Veränderungen brauchen Führungskräfte fundiertes Know-how über das Was und Wie des Change-Managements. Dazu gehört auch das Wissen über typische emotionale Phasen eines Prozesses, den Menschen in Zeiten deutlichen Wandels durchlaufen. Wer versteht, was in seinen Mitarbeitern vorgeht, hat die Chance, zu begleiten und zu unterstützen, anstatt zu fordern und damit Widerstand zu verstärken. Das Change-Management-



Modell von Prof. Richard K. Streich beleuchtet die emotionalen Reaktionen auf Veränderungen und veranschaulicht sie in sieben Phasen. In Erweiterung des Modells sei hier eine vorweggeschaltete zusätzliche Phase erwähnt, mit der der Change-Prozess häufig beginnt und in einem sehr frühen Stadium für Unruhe in der Belegschaft sorgen kann.

## Emotionale Phasen von Veränderungsprozessen

In der Darstellung steht die Hochachse für die eigene Kompetenz, die sich ein Mitarbeiter während der Veränderung zuschreibt. Es geht also um die Fragen „Wie kompetent gehe ich aktuell mit der Veränderung um? Wie gut und schnell kann ich mich der neuen Situation anpassen?“. Die Rechtsachse erfasst den Faktor Zeit. Hier fehlen bewusst konkrete Wochen- oder Monatsangaben, weil die Dauer der Phasen sehr unterschiedlich ist. Sie hängt von der Relevanz der Veränderung für den Einzelnen ab, von der professionellen Begleitung durch das Unternehmen bzw. die Führungskraft und von der individuellen Fähigkeit des Mitarbeiters, sich selbst durch diesen Prozess zu steuern.

Aufgabe der Führungskraft ist es, den Mitarbeiter so durch die Phasen zu begleiten, dass der Prozess möglichst schnell und ohne Rückschritte durchlaufen werden kann. Der Zeitraum hängt, wie erwähnt, nicht nur vom Einfluss der Führungskraft ab, sondern auch von der Haltung und Kompetenz des Mitarbeiters. Daher tun Führungskräfte in ihrer Rolle als Change-Manager gut daran, die im Folgenden beschriebenen Phasen der Veränderung intensiv mit ihren Mitarbeitern zu besprechen. Denn auch für sie gilt: wer versteht, was läuft, kann sich besser durch den Prozess steuern.

Jede Phase ist von bestimmten Reaktionen der Mitarbeiter auf die angekündigte Veränderung gekennzeichnet. Change-Manager erkennen und verstehen die Verhaltensweisen und beantworten sie in der Weise, dass sie die Annäherung der Mitarbeiter auf das angestrebte Zielbild fördern.

### Phase 1: Vorahnung

Meistens hören Mitarbeiter bereits vor offiziellen Ankündigungen erste Hinweise auf ein geplantes Change-Projekt. Das mag an undichten Stellen in einer Projektgruppe liegen oder an der unerlaubten Weitergabe vertraulicher Informationen aus dem obe-

ren Management.

Verständlicherweise entwickeln Mitarbeiter in dieser Phase eine gewisse Unruhe und fragen sich, wie viel Wahrheitsgehalt die Gerüchte haben.

Wenn Führungskräfte merken, dass derartige Gerüchte herumgehen, beziehen sie den Mitarbeitern gegenüber Position. Dabei ist ein Höchstmaß an Ehrlichkeit notwendig, denn Führungskräfte können nur Begleiter von Veränderungen sein, wenn Mitarbeiter Vertrauen zu ihnen haben. Dieses bereits in Phase 1 zu gefährden, wäre unklug.

Es versteht sich von selbst, dass diese Phase möglichst kurzgehalten werden sollte. Am besten ist, sie findet gar nicht statt, weil vor offizieller Ankündigung der Veränderung keine Informationen durch das Unternehmen laufen.

## Phase 2: Schock

Sobald die Veränderung angekündigt ist, reagieren die Mitarbeiter häufig schockiert, manche verängstigt. Unsicherheit über das, was kommt, verhindert den Blick auf die möglichen Chancen der Veränderung.

Change-Manager nehmen die Sorgen und Bedenken ihrer Mitarbeiter ernst und beantworten deren Frage so gut wie möglich. Sie machen die Veränderung sowohl in Einzelgesprächen als auch in Teamrunden zum Thema.

## Phase 3: Abwehr, Ablehnung

Die Mitarbeiter lehnen die Veränderung ab und stellen den Sinn infrage. Sie verteidigen das Bisherige und zeigen häufig eine deutliche Steigerung ihrer Produktivität, um zu beweisen, dass die Veränderung unnötig ist.

Die Führungskraft beschreibt in dieser Phase möglichst konkret, was es bedeuten würde, wenn die Dinge so blieben wie sie sind. Es geht darum, die Vorteile und die Notwendigkeit der Veränderung aufzuzeigen, um den Sinn zu untermauern.

## Phase 4: Rationale Einsicht

Die Mitarbeiter kämpfen nicht mehr um das Alte. Der Verstand hat begriffen, dass die Veränderung unvermeidlich ist. Gleichzeitig trauern sie um das Vergangene. Die Leistungsbereitschaft ist in dieser Phase deutlich eingeschränkt.

Als kompetenter Begleiter von Veränderungen zeigt die Führungskraft Ver-

ständnis, drückt aber gleichzeitig mit dem eigenen Verhalten eine deutliche Konzentration auf die Zukunft und das Zielbild aus. Führungskräfte sind Vorbilder und Modelle, an denen sich Mitarbeiter gerade in Veränderungsprozessen auch unbewusst orientieren.

## Phase 5: Emotionale Akzeptanz

Diese Phase ist als Durchbruch und entscheidender Wendepunkt im Verlauf des emotionalen Prozesses zu sehen. Die Ablehnung verschwindet und die Mitarbeiter öffnen sich allmählich für das Neue. Sie spüren, dass es an der Zeit ist, von gewohnten Verhaltensweisen abzulassen.

Change-Manager wissen, dass diese Phase von einer tiefen Trauer gekennzeichnet ist, denn es geht um Loslassen und Abschied nehmen. Sie geben ihren Mitarbeitern Zuversicht und bestärken sie in dem Gedanken, den Anforderungen der Zukunft gewachsen zu sein.

## Phase 6: Lernen

Jetzt zeigen Mitarbeiter deutliches Interesse an den neuen Aufgaben oder Arbeitsweisen und probieren neues Verhalten aus. Die Leistungsbereitschaft nimmt wieder zu, es ist jedoch noch eine Unsicherheit in Bezug auf die erforderlichen Fähigkeiten zu spüren.

In dieser Phase sind Führungskräfte regelrechte Unterstützer des Wandels. Sie begegnen Fehlern mit einer höheren Toleranz, damit Mitarbeiter sich trauen, neues Verhalten auszuprobieren. Auch kleine Erfolge werden anerkannt. Auf diese Weise unterstützt die Führungskraft eine Lernkultur, die zwingender Bestandteil eines Veränderungsprozesses sein muss.

## Phase 7: Erkenntnis

Diese Phase beschreibt die Verstetigung des Gelernten. Mitarbeiter erkennen, dass das Neue funktioniert und sich tatsächlich umsetzen lässt. Die Veränderung wird nach und nach Bestandteil des Alltags.

Führungskräfte sind hier Verstärker des Erfolges. Sie nutzen die Phase, um das Gelingen des gesamten Change-Projektes zu betonen und zu verdeutlichen. Damit stärken sie das Vertrauen der Mitarbeiter in zweifacher Hinsicht: Zum einen in ihre eigenen Fähigkeiten, mit Veränderungen umzugehen und zum anderen in die Kom-

petenz des Managements als Initiator für Veränderungen.

## Phase 8: Integration

Die Veränderung wird kaum noch als Veränderung empfunden. Sie ist vielmehr zur neuen Realität geworden.

Die Rolle der Führungskraft als Begleiter des Veränderungsprozesses ist für dieses Projekt abgeschlossen. Wichtig ist, aus der Erfahrung zu lernen und sich bewusst zu machen, in welcher Phase das eigene Verhalten nützlich und in welcher möglicherweise weiter zu entwickeln ist. Sinnvoll ist ebenfalls, das Team an dieser Evaluierung teilhaben zu lassen. Dabei spielen folgende Fragen eine Rolle:

- Wie sind wir mit dem Veränderungsprozess umgegangen?
- Was lernen wir aus unseren Erfahrungen?

Gemeinsames Lernen aus Erfahrungen erweitert die Change-Kompetenz von Führungskräften und Teams und stärkt für die Zukunft. Denn eins steht fest: Der nächste Veränderungsprozess kommt bestimmt oder hat vielleicht bereits begonnen.

**Fazit:** Der Erfolg eines Unternehmens ist stark davon abhängig, wie konsequent und professionell Veränderungen umgesetzt werden. Die beste Idee und Strategie nützt nichts, wenn sie niemand umsetzt. Ohne kompetente Führungskräfte, die sich selbst als Change-Manager begreifen, wird es kaum gelingen, Mitarbeiter für Veränderungen zu gewinnen. Ein notwendiger Schritt, den Anforderungen unserer Arbeitswelt zu begegnen, ist die Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern auf dem Gebiet des Change-Managements. ■

### Zur Person



Nicole Pathé ist Management-Trainerin, Coach und Speakerin. Mit ihrer Firma pingcom berät sie Unternehmen in Veränderungsprozessen und stärkt Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrer Change-Kompetenz. Im Herbst 2017 erschien ihr Buch „Feigling oder Führungskraft – Wie Sie mit Klarheit und Courage Menschen gewinnen“ im GABAL Verlag.

Weitere Informationen unter [www.pingcom.de](http://www.pingcom.de)