

Tipps #7 Umgang mit Veränderungen

#wirschaffendas

Unsicherheit & Widerstand

Veränderungen rufen oftmals eine nur allzu natürliche Reaktion hervor: Unsicherheit. Damit gehen auch Widerstand und Ablehnung einher. Veränderungen sind aber notwendig, um sich an neue Situationen anzupassen, Entwicklung zu ermöglichen und Stillstand zu vermeiden. Veränderungsprozesse scheitern oftmals am Rückfall in alte Muster, unklare Zielvorstellungen und dem Widerstand der Mitarbeiter*innen. Sie in diesen Prozess miteinzu beziehen ist daher essentiell für den Erfolg.

Change Management

Veränderung(-prozesse) sollten nicht einfach nur passieren, sondern erfordern gute Führung. Change Management gelingt aber nicht dadurch, dass die Führungsebene einfach die notwendigen Veränderungen beschließt. Vielmehr müssen die Mitarbeiter*innen ins Boot geholt und auf regelmäßige Kommunikation und Vorbildfunktion geachtet werden.

Veränderungsmanagement nach Lewin

Ein sehr frühes Modell zum Change Management wurde vom Psychologen Kurt Lewin (1890-1947) entwickelt, auf dem spätere Modelle aufbauen. Lewin sieht Veränderungen in drei Phasen ablaufen:

Unfreezing (Auftauen)

In dieser ersten Phase des Auflockerns oder Auftauens geht es darum, die Voraussetzungen für Veränderungen zu schaffen, indem Pläne entwickelt und kommuniziert werden. Die Betroffenen bekommen Gelegenheit, sich auf die anstehenden Veränderungen vorzubereiten.



Changing (Veränderungsprozess)

Die zweite Phase wird auf Englisch auch als „Moving“ bezeichnet. Sie ist gekennzeichnet von der Umsetzung beschlossener Veränderungen. Oft kommt es zu einem Leistungsabfall, da die Mitarbeiter*innen – wie in jeder neuen Einarbeitungsphase – Gelegenheit dafür brauchen, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen.

Refreezing (Stabilisierung)

Zur Stabilisierung neuer Prozesse kommt es, wenn die Mitarbeiter*innen sich an die veränderten Gegebenheiten angepasst und gewöhnt haben. Somit steigt auch wieder das Leistungsniveau. Um sicherzustellen, dass die Veränderungen akzeptiert und verinnerlicht werden, müssen die neuen Prozesse über einen gewissen Zeitraum hinweg beobachtet und kontrolliert werden.

Erfolgsfaktoren für Veränderungen

Führungskräfte nehmen bei Veränderungen eine wesentliche Rolle ein. Zu den zentralen Aufgaben im Change zählen:

- » Erstellung eines konkreten Umsetzungsplans
- » Einbeziehung aller Betroffenen
- » Umsetzen von Gesagtem
- » Reduzieren der Unsicherheit bei Mitarbeiter*innen
- » Frühzeitige Information an alle Mitarbeiter*innen
- » Herstellung von Transparenz
- » Nachvollziehbare Erklärungen
- » Regelmäßige Kommunikation
- » Eingehen auf Fragen und Feedback
- » Zeigen von Verständnis für Sorgen und Ängste

Change Management endet nicht

Veränderungen sind genau genommen nie abgeschlossen, sondern ein laufender dynamischer Prozess, für dessen Erfolg klare Ziele, konkrete Planung, Kommunikation und auch ausreichend Ressourcen erforderlich sind.

Auch wenn diese Erfolge nicht immer gleich sichtbar sind, lassen Sie sich davon nicht entmutigen. Für Veränderungen ist es manchmal auch notwendig alte Strukturen und Abläufe anzupassen und Gewohntes zu hinterfragen.