

TOOL: VERHALTEN IN VERÄNDERUNGEN

NUTZEN/ ANWENDUNGSGEBIET

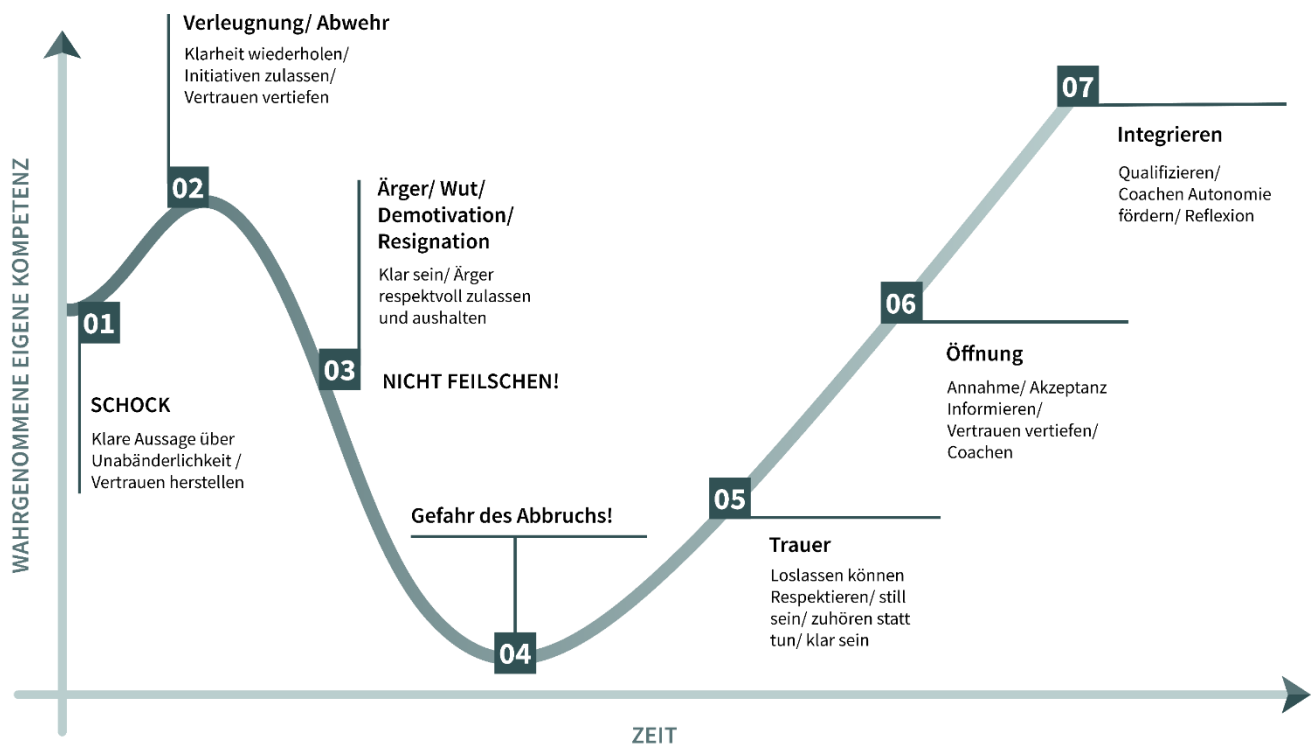
- Für den Einsatz von Workshops, Trainings und Coaching

KURZBESCHREIBUNG

In Phase 3 des Change Vorhabens ist es relevant, einen guten Umgang mit Widerständen zu üben, da diese der häufigste Grund für das Scheitern solcher Vorhaben sind. Hierbei spielt das Verständnis für das Verhalten von Menschen in Veränderungen eine wesentliche Rolle. Abbildung 1 zeigt die Veränderungskurve, die Ihnen bereits im Concept Paper zur Phase 3 begegnet ist.

Sie veranschaulicht das emotionale Verhalten anhand einer Veränderungskurve, die die wahrgenommene eigene Kompetenz im Zeitverlauf darstellt (Meiler, 2020; Seiferlein, 2022). Folgend soll nun auf die einzelnen Knackpunkte eingegangen und erklärt werden, wie sich das Verhalten an den Punkten äußert. Auf Grundlage des Verständnisses für diesen Prozess, den die Mitarbeitenden und Beteiligten oft durchlaufen, können entsprechende Maßnahmen, Workshops, Trainings oder Coachings durchgeführt werden, die verhindern, dass Widerstände das Change Vorhaben zum scheitern bringen.

Abbildung 1: Veränderungskurve – Verhalten in Veränderungen



1. SCHOCK

Aller Anfang ist schwierig heißt es. Veränderung stellt oft einen Schock für alle daran Beteiligten dar, müsse man doch seine Gewohnheiten über Bord werfen, ausgetretene Wege verlassen und Neue erkunden. Das löst bei vielen Angst und Sorge aus. „Was kommt Neues auf mich zu?“, „Wo geht mein Weg hin?“, „Behalte ich meinen Job?“ – solche und ähnliche Fragen kommen sowohl Betroffenen wie auch Beteiligten in Veränderungsvorhaben in den Sinn. Gerade an diesem Punkt ist es wichtig, eine entsprechende Kommunikationsstrategie zu haben. Ängste und Schock blockieren nicht nur die Produktivität und Kreativität, sie können im schlimmsten Fall die ganze Organisationseinheit lähmen. Eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation kann Ängste und Schockstarre minimieren. Es ist relevant, diese Kommunikation zielgruppenspezifisch über die verschiedenen bereits identifizierten Kanäle zu spielen. Change Manager*in sind hier gefragt, die Führungskräfte, Teammitglieder und das Steuerungsgremium „emotional“ abzuholen. In Gruppen- sowie Einzelgesprächen können Widerstände direkt vor ihrer Entstehung gemindert oder verhindert werden.

Die Beantwortung folgender Fragen kann hier als Stütze für weiteres Vorgehen dienen:

- Warum brauchen wir überhaupt eine Veränderung?
- Gibt es Alternativen?
- Was ist das Ziel der Veränderung?
- Was bringt mir (oder den Betroffenen) diese Veränderung?
- Was bedeutet diese Veränderung für mich und meine Karriere?
- Wofür benötige ich für diese Veränderung?
- Wie und wo werde ich in dieser Veränderung unterstützt und erfahre Hilfe?

2. VERLEUGNUNG/ ABWEHR

Wurde direkt zu Beginn der Veränderung offen und transparent kommuniziert und berichtet, fällt der Ablehnungsfaktor im Optimalfall geringer aus. Stattdessen kann man an diesem Punkt und in dieser Phase des Öfteren Sätze hören wie beispielsweise „Das haben wir ja noch nie so gemacht...“ oder auch „Ich will das nicht...“ oder „Ich brauche das nicht...“.

Widerstände können nach Doppler und Lauterburg in vier verschiedenen Formen auftreten: aktiv und passiv, verbal und nonverbal (Doppler & Lauterburg, 2002).

Abbildung 2 veranschaulicht, wie diese Widerstandsformen in Erscheinung treten können.

Abbildung 1: Erscheinungsformen des Widerstands in Change Vorhaben

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	<ul style="list-style-type: none"> • Widerstand • Gegenargumente • Vorwürfe • Drohungen • Polemik • Sturer Formalismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufregung • Unruhe • Streit • Intrigen • Gerüchte • Cliquenbildung
Passiv (Flucht)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweichen • Schweigen • Bagatellisieren • Blödeln • Ins Lächerliche ziehen • Unwichtiges debattieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Lustlosigkeit • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Fernbleiben • Innere Emigration • Krankheit

Im Umgang mit Widerständen ist es in der Rolle des*r Change Manager*in wichtig, die Ursachen des Widerstandes herauszufinden. Dies gelingt meist mittels Fragetechniken. Einige davon wurden bereits im Basic Toolkit zur Phase 1 und 2 vorgestellt und können hier in adaptierter Version erneut herangezogen werden. Durch das Stellen der richtigen Fragen lässt sich ermitteln, ob der Widerstand gegen das Ziel, gegen das Vorgehen, gegen beides, gegen Veränderung im Allgemeinen oder gegen eine bestimmte Person gerichtet ist (Doppler & Lauterburg, 2002, 2019).

Ist eine Person im Widerstand gegen Ziel und Vorgehen, kann diese Person nach den Gründen gefragt und anschließend aufgeklärt werden. Im Falle eines Konfliktes, den die jeweilige Person mit einer anderen am Change maßgeblich beteiligten Person hat, sollte Konfliktmanagement angewendet werden. Wenn jemand prinzipiell gegen jegliche Art der Veränderung ist, dann empfiehlt es sich hier, auf entsprechende Führungsinstrumente zurückzugreifen.

3. ÄRGERT/ WUT/ DEMOTIVATION/ RESIGNATION

An diesem Punkt in der Veränderungskurve geht es zumeist dramatisch steil bergab. Nach der Ablehnung fallen Betroffene und Beteiligte in eine starke Frustration. Viele stoßen an dieser Stelle auf die rationale Akzeptanz, was betitelt, dass sie sich zwar mit der Situation abfinden, sich innerlich jedoch weiterhin dagegen wehren. Unabhängig von der Art der Veränderung und des Change Vorhabens kann es sehr hilfreich sein, eine Stelle (oder ein ggf. ein Meeting-Format) zur Verfügung zu stellen, bei der alle offenen Probleme, Sorgen, Ängste oder eben auch Frust abgeladen werden dürfen. So lässt sich die Verwirrung und Frustration in schnelle Lösungen bündeln.

Diese Anlaufstelle sollte unbedingt mit einer Person besetzt werden, die hinreichende Kompetenzen in dem Feld hat, wie beispielsweise ein*e ausgebildete*r Change Manager*in oder systemische*r Berater*in. Es ist zudem relevant, die Erwartungen an die frustrierten Personen nicht zu hoch zu halten. Die Einsicht, dass mit einer Veränderung auch neue Chancen und Möglichkeiten entstehen, entsteht selten bereits an diesem Punkt.

5. TRAUER

Rein rational betrachtet wissen alle vom Change Vorhaben betroffenen Personen bereits: Es gibt kein Zurück mehr. Der eingeschlagene Weg ist unumkehrbar. Betroffene erreichen an dieser Stelle eine Art emotionalen Tiefpunkt, da vorab bereits alle inneren Mauern hochgefahren wurden, Frust geäußert wurde und gegen die Veränderung angekämpft wurde. Es wurde sich genug mit der neuen Situation auseinandergesetzt und es ergibt sich die Möglichkeit, vorangegangenes Loszulassen. Metaphorisch kann man von einem Knoten sprechen, der hier aufgeht, oder auch vom Licht, das am Ende des Tunnels erstmalig sichtbar wird. Mit der sich langsam ausbreitenden emotionalen Akzeptanz hinsichtlich des Change kann nun der Aufbruch zu neuen Ufern beginnen.

6. ÖFFNUNG

Mit der Akzeptanz öffnet sich gleichzeitig auch das Mindeset für etwas Neues. Betroffene Personen beginnen, ihre Rolle im Change Vorhaben aktiv wahrzunehmen und die Motivation kehrt zurück.

Der*die Betroffene sieht, wie und was möglich ist, was passiert und wo die Reise hingehen kann. Dies kann sich in ersten zögerlichen Aussagen andeuten wie beispielsweise „Vielleicht gibt es ja doch etwas Gutes...“, „Mein Alltag könnte sich doch verbessern...“ oder auch „Es ist ja doch gar nicht so schwierig wie gedacht!“. An diesem Punkt ist es Zeit, weiterhin gut zu informieren, auszuprobieren und zu testen.

Auch empfiehlt es sich, weiterhin Unterstützung und Hilfestellung anzubieten sowie das Testen, Ausprobieren und Spielen mit den neuen Tools oder Systemen zu fördern. Je mehr Hilfestellungen durch alle Phasen hinweg angeboten werden, umso reibungsloser und schneller werden diese durchlaufen.

Nach der Öffnungsphase lässt sich beobachten, dass das Interesse an der Veränderung stetig wächst. Betroffene erkennen Chancen, sich aktiv einzubringen und nehmen diese vermehrt wahr. Nach vielen Testläufen, ausprobieren und sichten der Unterlagen kommen Betroffene doch immer mehr zu der Einsicht, dass es Zeit ist für einen Neustart. Auch Change Vision und Ziele werden erkannt und anerkannt. Das Licht am Ende des Tunnels zeigt schon die ersten Umriss der Landschaft, um in dieser Metapher zu bleiben. Dieser Schritt mündet in den letzten Punkt der Verhaltenskurve: Der Integration

7. INTEGRIEREN

Glückwunsch – an diesem Punkt ist die Veränderung vollbracht und das Change Vorhaben erfolgreich durchlaufen. Neue Tools, Methodiken oder Prozesse sind im Alltag angekommen, in der Organisation implementiert und von allen angenommen und genutzt. Die Change Visionen werden von den Mitarbeitenden offen gelebt und kommuniziert. Ehemals betroffene Personen werden zu Botschafter*innen und leisten Hilfe und Unterstützung für Kolleg*innen, die noch mitten in der Veränderungskurve sind. Diese positiven Einflüsse unterstützen den weiteren Veränderungsprozess.

FAZIT

Durch einen adäquaten Umgang mit den verschiedenen Phasen der Veränderungskurve können viele Mitarbeitende abgeholt werden und Widerstand verhindert oder mindestens minimiert werden. Es ist jedoch darauf zu achten, dass nicht jede Person gleich und gleich schnell mit dem Change umgeht, de facto nicht jedes Verhalten eins zu eins mit den Phasen der Veränderungskurve übereinstimmt.

Es empfiehlt sich, genug Raum zu lassen, dem Alten hinterhertrauern zu können, gleichsam wie genügend Unterstützung anzubieten, die von Verständnis, Neugier und einem offenen Ohr hinsichtlich der Ängste geprägt ist.

LITERATURVERWEIS

- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*, 10. Auflage, Frankfurt Am Main.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus Verlag.
- Meiler, M. M. (2020). Überblick zum Veränderungszyklus. In *Emotionales Change Management* (pp. 13–17). Springer.
- Seiferlein, W. (2022). Häufig angewendete Prozesse und Methoden. In *Change-Management & Co* (pp. 15–27). Springer.