



D.E.N.K.P.A.U.S.E.

» WIE FÜHRE ICH IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN? « (APRIL 2024)

Sehr geehrte Damen und Herren,

„was sollte ich als Führungskraft wissen und beachten bei Veränderungsprozessen?“ das werde ich im Coaching häufig gefragt. Mit Literatur zu Change Management ließen sich ganze Bücherregale füllen, doch wer hat schon die Zeit das alles zu lesen und wieviel wirklich Wichtiges findet sich dann tatsächlich in den vielen Büchern?

Deshalb erlaube ich mir mit dieser D.E.N.K.P.A.U.S.E. eine Kurzfassung für Sie. Wenn Sie das Nachfolgende beherzigen, sind Sie mit Ihren Mitarbeitenden schon gut unterwegs. Sind Sie bereit für eine kurze Übersicht zum Führen in Veränderungsprozessen? Dann lehnen Sie sich zurück und nehmen Sie sich einige Minuten Zeit, vielleicht bei einer Tasse Kaffee.

Zunächst möchte ich Ihnen ein einfaches Modell an die Hand geben. In meinen Seminaren nenne ich es immer das Change-Dreieck. Es markiert die zentralen drei Führungsaufgaben in Veränderungsprozessen:



Den Sinn vermitteln:

Warum machen wir das, welchen Sinn und Zweck hat diese Veränderung?

Warum ist es wichtig und notwendig das zu tun?

Was versprechen wir uns davon?

Welche Ziele streben wir damit an?

Was wäre, wenn wir es nicht tun würden, was würden wir dann riskieren?

...

Für Zuversicht sorgen:

Warum wird es uns gelingen und was können wir dazu beitragen?

Was haben wir bisher schon geschafft, das uns dabei hilft?

Welche Stärken haben wir, die wir dafür nutzen können?

Wie haben wir ähnliche Situationen erfolgreich bewältigt?

Welche Veränderungen haben wir in der Vergangenheit bereits erfolgreich durchlaufen?

...

Mitwirkung gestalten:

Was ist bereits entschieden und was können wir noch beeinflussen und gestalten?

Wer sollte unbedingt mitwirken?

Wessen Expertise muss einfließen?

Wie können wir uns darauf vorbereiten und qualifizieren?

Was sollten wir uns auf jeden Fall bewahren?

...

Eine gute Orientierung für das eigene Führungshandeln geben auch die nachfolgend beschriebenen menschlichen Bedürfnisse bei Veränderungen (vgl. M. Gerkhardt, D. Frey in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/2006):

Sinn und Notwendigkeit

Wie kann ich meinen Mitarbeitenden nachvollziehbar und idealerweise mit Bezug auf deren Arbeitssituation das WARUM und WOZU der Veränderung erläutern? Welche guten Gründe und Argumente gibt es für diese Veränderung? Es genügt allerdings nicht, das einmal zu Beginn zu erläutern, sondern bedarf immer wieder der überzeugenden Argumentation in verschiedenen Formaten oder situativ, bei einer passenden Gelegenheit. Es geht darum, meine Mitarbeitenden für die Veränderung zu gewinnen.

Transparenz, Vorhersehbarkeit und Zielklarheit

Was kommt auf uns zu, womit müssen wir rechnen, wie soll das ablaufen, wie lange wird das dauern und wohin soll die Reise gehen...? Je besser meine Mitarbeitenden und ich wissen, was uns erwartet, um so eher können wir uns vorbereiten und uns darauf einstellen. Vielleicht müssen wir uns auf eine längere Phase des Nichtwissens und der Unsicherheit einstellen – auch das ist dann gut zu wissen.

Beeinflussbarkeit und Kontrolle

Was ist vorgegeben und was noch nicht? Wie können wir mitwirken und mitgestalten? Beeinflussbarkeit und Beteiligung reduzieren Stress und Ängste. Ohnmächtig einer Situation ausgeliefert sein, ist für uns Menschen ein sehr unkomfortabler Zustand. Stattdessen nehmen wir viel lieber aktiv Einfluss auf das, was auf uns zukommt. Sollte der Gestaltungsspielraum sehr klein sein und nahezu alles vorgegeben sein, so bleibt manchmal nur noch die Wahl zwischen gehe ich den Weg mit oder nicht.

Gerechtigkeit und Fairness

Insbesondere wenn es bei einem Veränderungsprozess, z.B. einer Umstrukturierung, Gewinner und Verlierer geben wird, sind Fairness und Transparenz des Verfahrens sowie die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen von zentraler Bedeutung. Wie kann ich die Entscheidungen plausibel und glaubwürdig begründen? Anhand welcher Kriterien wurden die Entscheidungen getroffen? Wer hat die größten Nachteile und sollte daher zuerst und unter vier Augen davon erfahren?

Eigener Nutzen

Viel leichter ist es natürlich, wenn mit der Veränderung Vorteile verbunden sind, z.B. weil die Aufgaben dadurch leichter zu erledigen sind, sich interessante Projekte daraus ergeben oder sich Entwicklungsmöglichkeiten auftun. Welche Vorteile und Chancen ergeben sich aus der Veränderung für uns? Diese Frage im Team zu diskutieren kann Schwung in den Prozess bringen, ähnlich wie die Frage nach der Mitwirkung. Abgewandelt und im Einzelgespräch kann sie auch lauten: Bei allem was schwierig ist bei dieser Veränderung, welche Vorteile oder Perspektiven können Sie für sich sehen?

Vertrauen in die Verantwortlichen

Vertrauen lässt sich nicht verordnen oder herbeireden. Es hängt insbesondere von den Vorerfahrungen mit den handelnden Personen ab. Waren diese bisher glaubwürdig und zuverlässig? Welche Kompetenz für den Veränderungsprozess wird den Verantwortlichen zugeschrieben? Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind in der Wahrnehmung der Führungsrolle sehr hohe Güter, die schnell und leicht verspielt werden können. Wenn überhaupt, können sie dann nur schwer und mit viel Zeit wieder aufgebaut werden.

Abschließend noch eine Selbstverständlichkeit, die allerdings immer wieder im Tagesgeschäft untergeht: Kommunikation ist das A und O, gerade in Phasen von Unsicherheit. Zuhören und verstehen wollen ebenso wie glaubwürdig und nachvollziehbar argumentieren.

Wenn Sie diese wenigen Punkte beachten, können Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden gelassen und souverän die nächste Veränderung angehen. Sie wartet vermutlich schon.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!

Herzlich

Ihre

Doris Silberberger