

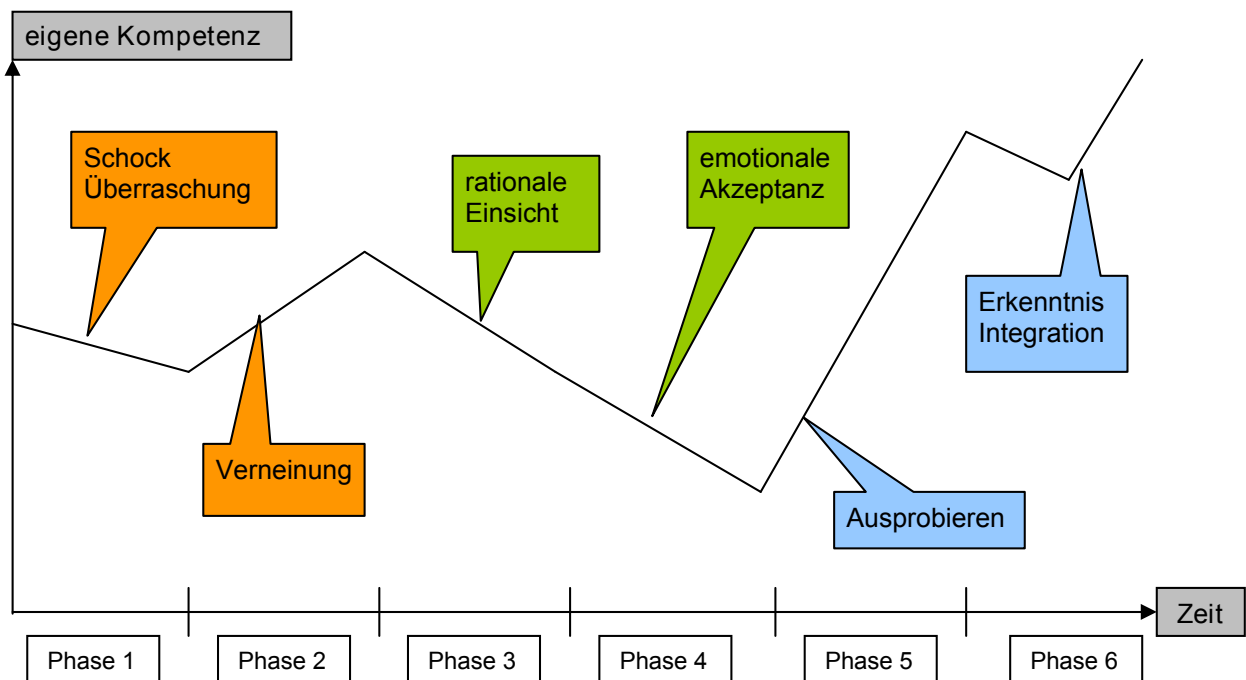
## Changemanagement: Wie Sie in den einzelnen Veränderungsphasen professionell agieren

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Veränderungen verlaufen in der Regel in typischen Phasen. In diesen Sequenzen geht es meist um die unterschiedliche Einschätzung der eigenen Kompetenz und der Macht, etwas beeinflussen zu können.

Mit dem Wissen um diesen Entwicklungsverlauf kann ein Veränderungsprozess in der Praxis realistischer eingeschätzt werden. Außerdem wird klar, dass Veränderung entsprechend Zeit braucht und der Prozess nicht abgekürzt werden kann. Es geht im Gegenteil darum, die Eigendynamik des Verlaufs gezielt zu unterstützen und nicht gegen den Energiefluss zu agieren: „Don't push the river“. Dann wird eine Veränderung mit ökonomischem Energiehaushalt nachhaltig umgesetzt werden können.

### Phasen-Modell von Veränderungen



Die einzelnen Phasen können mit unterschiedlicher Geschwindigkeit durchlebt werden. Je nach Unternehmenskultur dauern Anpassungen sehr lange oder werden sehr schnell durchlaufen. Je geübter eine Organisation in Veränderungen ist umso schneller erfolgt der Prozess.

Dabei kann die positive Motivation, ein lohnenswertes Ziel zu erreichen, den Prozess wesentlich beschleunigen und die Akzeptanz von Veränderungen erleichtern.

Welche Verhaltensweisen sind typisch für die einzelnen Veränderungsphasen?

In den einzelnen Phasen zeigen sich folgende charakteristische Verhaltensweisen:

PHASE	CHARAKTERISTIK
1 Schock/ Überraschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konfrontation der Personen mit Veränderungen, die nicht erwartet bzw. gewünscht wurden</li> <li>- Anstrengungen nach altem Muster werden verdoppelt - „Jetzt erst recht!“</li> <li>- Energie verpufft, Erstarrung, alles wird zum „Problem“</li> </ul>
2 Verneinung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsicht: Situation unterscheidet sich nicht wesentlich von bisheriger</li> <li>- Es wird nicht so heiß gegessen wie gekocht wird</li> <li>- Werte, Glauben, Einstellungen treten hervor, die die Person/en stärken</li> </ul>
3 Rationale Einsicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Dinge müssen sich verändern; eigene Veränderungsnotwendigkeit wird noch nicht erkannt</li> <li>- Wahrnehmung problemorientiert, vergangenheitsbezogen, schnelle Adhoc- und Scheinlösungen</li> <li>- Typisch: „Ja aber“- Schleifen (Das ist ja verständlich, aber bei uns geht das nicht)</li> </ul>
4 Emotionale Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alles wurde versucht, jetzt muss „man“ sich fügen</li> <li>- Tal der Tränen</li> <li>- Ängste, Unsicherheit, Wut, Verlust ausleben</li> <li>- Gefahr der Verneinungsschleife (Phase 2-4)</li> </ul>
5 Ausprobieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellungsänderung erlaubt kreatives Schaffen</li> <li>- Erfolge und Misserfolge</li> <li>- Aktivität je nach Risikokultur</li> </ul>
6 Erkenntnis/ Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lerneffekte aus „Testphasen“</li> <li>- Verhalten wird an neue Situation angepasst</li> <li>- Differenzierung ALT+NEU schafft neue Kompetenz</li> </ul>

Welche Unterstützungsmaßnahmen sind in den einzelnen Phasen wirkungsvoll?

Phase 1:

In der ersten Phase ist die Gefahr der Lähmung und des „Festfahrens“ groß. Hier bieten sich alle Maßnahmen zur Wiederherstellung der Beweglichkeit und Handlungsfähigkeit an, zum Beispiel:

- Moderierte Workshops/Kleingruppen zur Artikulierung der Probleme/Befürchtungen
- Management: „Ziel“ transportieren, Meinungen ernst nehmen
- Beispiele positiver Problem-/Krisenbewältigungen bringen (Das haben wir damals... geschafft!)

## Phase 2:

In dieser Phase wirken die starke eigene Wahrnehmung und der Glaube an die eigene Kompetenz. Geeignete Maßnahmen sind zum Beispiel

- „Als-ob-Szenarien“ zum Andenken von eigenen Veränderungen (Was wäre wenn...?)
- Perspektivenwechsel: Veränderung der „anderen“ wird diskutiert (Was sagen sie zur Veränderung von XY? - Wie würde es Ihnen in dieser Situation gehen?)

## Phase 3:

Hier ist klar: Die Dinge müssen sich ändern - allerdings noch nicht die eigene Person. Unterstützen in dieser Phase kann zum Beispiel:

- Exploration der tieferen persönlichen und emotionalen Faktoren hinter den „Dingen, die man ändern muss“ in Einzelinterviews bzw. in Kleingruppen
- Über den Perspektivenwechsel Flexibilität in Denken und Standpunkte bringen

## Phase 4:

Die emotionale Akzeptanz ist ein kritischer Punkt, der manchmal erst nach einschneidenden Maßnahmen (Versetzungen, Entlassungen, ...) kommt. Dieser Übergang kann unterstützt werden durch zum Beispiel

- Betrachtung der Situation aus verschiedenen Positionen zum Abbau von Ärger und Angst und Generierung von Verständnis (Einzel/Kleingruppen)
- Das Bisherige, Alte muss genügend gewürdigt werden (Abschieds-/Trauerprozess); klar Herausarbeiten, was vom Bestehenden mitgenommen wird
- Tempo verlangsamen, Zeit und Raum für Emotionen bereitstellen („Jammerklausur“)

## Phase 5:

Nunmehr kann Neues entstehen, wobei hier das Prinzip der Fehlererlaubnis wesentlich ist. Diese Sequenz könnte gezielt gefördert werden durch zum Beispiel:

- Experimente und Pilotprojekte fordern und fördern
- Kreativität unterstützen etwa mit „Walt-Disney Modell“
- Lernkultur etablieren: Erfahrungen aus Fehlern positiv bewerten

## Phase 6:

Neue Verhaltensweisen werden immer stärker integriert. In dieser Phase bietet sich die Möglichkeit:

- Erarbeitete Kompetenz bewusst machen - eine „lesson learnt“ Kultur etablieren
- Abschluss der Veränderung würdigen - Zielausrichtung auf Zukunft verstärken

Mit Kenntnis des Veränderungsprozesses und entsprechender Instrumente können Änderungsvorhaben sehr effektiv und vor allem nachhaltig umgesetzt werden. Die Stolpersteine sind dabei nicht zu vernachlässigen. Deshalb ist es nützlich, bei wesentlichen und emotionsgeladenen Veränderungsthemen die Unterstützung eines externen Changecoaches anzudenken.

Götzens/C5/7-2005