

Umgang mit Veränderungen

Von und mit Werner Bierend

Video Inhalte-Protokoll

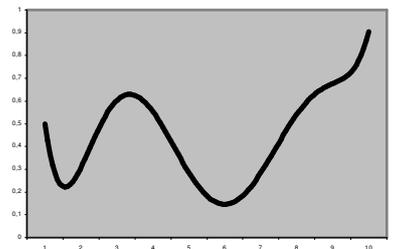
I. Welches Verständnis bzw. welche Einstellung braucht man für Veränderungsprozesse?

A) Veränderungsprozesse greifen die wahrgenommene Kompetenz (das subjektive Selbstwertgefühl der Menschen bei Ihrer Arbeit) an. Diese besteht aus:

1. Was **kann** ich? Wie bin ich qualifiziert, welche Ausbildung habe ich?
2. Was **will** ich? Welche Motivation habe ich, was ist mein Antrieb?
3. Was **darf** ich? Die Freiräume, die ich habe!
4. Was **habe ich** gemacht? Der Erfahrungsschatz!

B) Befragungen haben ergeben, dass Veränderungsprozesse als ein Auf und Ab verlaufen. Welche Phasen werden in dieser Schockkurve unterschieden?

Schockkurve



1. **Euphorie** → entsteht aus Motivation und neuen Freiräumen
2. **Schock** → Die gesamte wahrgenommene Kompetenz wird in Frage gestellt
Reaktion: Flucht oder Angriff
3. **Ablehnung** → Die Hürde der Ablehnung schaffen viele Unternehmen nicht
Lösung: Umsetzung beginnen
4. **Einsicht** → folgt bei der Konfrontation mit den Auswirkungen, der Umsetzung

Die schreckliche Variante Der Veränderung beginnt in aller Regel nicht mit Euphorie, sondern mit Sorge (Schock). Folge: Der Veränderungsprozess ist deutlich länger.

Wer einen Veränderungsprozess begreifen und ihn auch steuern will, der muss ganz normal davon ausgehen, dass alle Beteiligten sich in einer Berg- und Talfahrt befinden.

II. Wie verhält man sich in Veränderungsprozessen?

Ein Veränderungsprozess beginnt immer in der Leitungsebene. Die Führungskräfte müssen klar wissen was sie wollen und sie müssen einig sein!

Verhalten bei Veränderungen:

1. Leitungsebene: Klare **Ziele** formulieren
Wenn es irgendwie geht, die Euphoriephase nicht ausfallen lassen
2. Leitungsebene: **Nutzen** transportieren
Hintergründe vor allen Betroffenen erklären; aussprechen, was das grobe Ziel ist; Leute darüber reden lassen; was kann ich mir gut vorstellen - was kann ich mir nicht gut vorstellen.
3. Leitungsebene: Klare **Strukturen** vorgeben
Termine aufzeigen, wer macht die Konzepte; gibt es Projektgruppen; wann finden Informationsveranstaltungen statt; gibt es Unterstützung; gibt es elementare Meilensteine
4. Leitungsebene: **Offenheit** um jeden Preis
keine falschen Versprechungen („Es kommt eh alles heraus“)
5. Kritische **Massen** erzeugen
Ca. 33 % der Mitarbeiter in der neuen Organisation sitzen auf einem neuen Arbeitsplatz / ca. 25% sind ganz neu im Unternehmen. In Teams für kreative Unruhe zu sorgen, damit das Rad auch anfängt zu laufen.
6. Zweite Ebene: Umgang mit **Ablehnung** und **Einsicht**.

Euphorie und Schock ist immer eine Sache von Vorständen oder von den Führungskräften. Hüten Sie sich vor zu vielen Einzelgesprächen.

Die Führungskräfte müssen dann irgendwann loslassen. Die fehlertoleranten Unternehmen kommen am schnellsten durch die Veränderungsprozesse.

Zwei wichtige Grundeigenschaften sind **Offenheit** und **Vertrauen**.

Was kann ich für mich in Zukunft umsetzen? Meine Ideen dazu!
