

Veränderungen im Arbeitsumfeld verlangen von den betroffenen Personen eine Anpassungsleistung. Man muss Gewohntes und Gewohnheiten aufgeben und ist gefordert sich mit neuen Gegebenheiten, Personen, Aufgaben, Abläufen, etc. auseinanderzusetzen und sich zurecht zu finden.

Da wir Menschen Gewohnheitstiere sind, tun wir uns oftmals schwer mit diesem Wandel. Umso mehr, wenn wir die Veränderung nicht selbst gewollt haben, sondern sie uns von außen übergestülpt wird. Und noch schwieriger wird es, wenn uns die Sinnhaftigkeit einer Veränderung nicht klar ist. Da kann selbst eine vermeintlich kleine Änderung bei Mitarbeitern zu emotionalen Reaktionen führen.

Im Umgang mit Veränderungen durchlaufen Menschen drei Phasen:

- Das Beenden und Loslassen
- Die Neutrale Zone
- Der Neuanfang

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, Ihre Mitarbeiter durch einen Veränderungsprozess zu führen und sie darin zu unterstützen, die drei Phasen schneller und leichter zu durchlaufen. Dazu im Folgenden einige Tipps.

## 1. Beendigung – Wie man Menschen hilft loszulassen

- Erläutern Sie die Gründe für die Veränderung – welches Problem soll mit der Veränderung gelöst werden?
- Überlegen Sie, welche Verluste den Mitarbeitern entstehen (z.B. Zugehörigkeit, Status, Struktur, Kontrolle, Identität).
- Akzeptieren Sie die Bedeutung des subjektiv empfundenen Verlusts für die Mitarbeiter.
- Erkennen Sie die Verluste offen und verständnisvoll an.
- Seien Sie nicht überrascht, wenn Menschen “überreagieren.”
- Sprechen Sie mit den Einzelnen. Verstehen Sie die individuellen Schwierigkeiten, die die Personen mit der Veränderung haben.
- Rechnen Sie mit Zeichen von Trauer und akzeptieren Sie diese.
- Versuchen Sie möglichst, die Verluste auszugleichen.
- Geben Sie Informationen – immer und immer wieder.
- Zeigen Sie den Weg / den Plan auf, wie die Veränderung umgesetzt werden soll.
- Definieren Sie, was vorbei ist und was beginnen muss.
- Markieren Sie die Schlusspunkte.
- Behandeln Sie die Vergangenheit mit Respekt.
- Zeigen Sie auf, wie das Ende die Fortsetzung dessen ermöglicht, was den Mitarbeitern wichtig ist.
- Sprechen Sie über Veränderungsdynamiken und was das mit Menschen macht.
- Lassen Sie die Menschen ein Stück Vergangenheit mitnehmen.

## 2. Die Neutrale Zone – Wie man Menschen durchhilft

- Schaffen Sie Übergangslösungen für die neutrale Zone.
  - Überlegen Sie, welche zwischenzeitlichen Rollen, Berichtslinien oder Prozesse geschaffen werden müssen.
  - Setzen Sie kurzfristige Ziele.
  - Passen Sie Richtlinien an.
  - Versprechen Sie nach oben keine großen Ergebnisse, damit die Mitarbeiter nicht Misserfolge einfahren.
  - Versuchen Sie, die Mitarbeiter vor zusätzlichen Veränderungen zu schützen.
- Stärken Sie den Gruppenzusammenhalt.
- Etablieren Sie einen regelmäßigen Austausch (in den „heißen“ Phasen einer Veränderung durchaus täglich), um aufkommende Unklarheiten schnell zu klären und Probleme zügig zu lösen.
- Nutzen Sie die Neutrale Zone, um kreative Lösungen zu entwickeln und Innovationen anzugehen.
  - Geben Sie sich und anderen die Gelegenheit, mit etwas Abstand eine Bestandsaufnahme zu machen.
  - Ermöglichen Sie es den Mitarbeitern Ideen zu entwickeln und einzubringen.
  - Widerstehen Sie dem natürlichen Impuls, vorzeitig nach Gewissheit und Abschluss zu streben.

## 3. Der Neuanfang – Wie man ihn in Gang setzt

Arbeiten Sie daran, die 4 P's für die Mitarbeiter verständlich zu machen :

- Erklären Sie den PURPOSE – Was ist der Zweck dieser Veränderung? Welches Problem wollen wir damit lösen? Was soll durch die Veränderung besser werden? Warum macht dieser Wandel Sinn?
- Erschaffen Sie ein PICTURE – Eine Vision ist im übertragenen Sinne ein Bild, das möglichst anschaulich beschreibt, wie es auf der anderen Seite der Brücke sein wird.
- Entwickeln Sie einen detaillierten PLAN, um den Übergang zu gestalten. Seien Sie bereit, diesen Plan im Verlauf des Veränderungsprozessen immer wieder anzupassen und zu verfeinern.
- Geben Sie jeder Person einen PART zu spielen, sowohl im Plan als auch im Endergebnis. Wenn man aus Betroffenen Beteiligte macht, steigt nicht nur die Motivation, sondern die Veränderung wird schneller und effektiver umgesetzt.