

Change Management

Wenn der Wind der Veränderungen weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen.



Veränderungsprozesse stellen für alle Beteiligten große Herausforderungen dar. Egal, ob wir den Blickwinkel zweier Konzernvorstände einnehmen, welche die Fusion Ihrer Unternehmen beschließen, oder ob wir uns in die Lage des Sachbearbeiters hineinverstezen, der ab morgen ein neues Aufgabengbiet zu betreuen hat. In beiden Fällen müssen die Betroffenen mit Ihrer eigenen Unsicherheit umgehen.

Folgendes Modell beschreibt die sieben Phasen eines jeden Veränderungsprozesses. Die Phasen sind von ihrer Abfolge immer gleich. Lediglich die erlebte Intensität der einzelnen Phasen unterscheidet sich von Fall zu Fall, je nach der persönlichen Betroffenheit des Einzelnen.

1. Schock und Verwirrung

Unsere erste Reaktion auf eine Veränderung ist Schock und Verwirrung. Dies hat seine Ursache in dem entwicklungs geschichtlich sehr altem Teil unseres Gehirns, dem Stammhirn. Das Stammhirn erfüllt für uns eine ganz wesentliche Schutzfunktion: Hier wird im Bruchteil einer Sekunde entschieden, ob wir in einer Situation fliehen oder kämpfen sollen. Die anderen Teile des Gehirns reagieren deutlich langsamer. Wann immer eine neue Situation auftaucht, müssen wir damit rechnen, dass uns unsere bisherigen Annahmen, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen in dieser Situation nichts nützen. Das macht Angst.

An folgendem Zugbeispiel können wir die einzelnen Phasen anschaulich beschreiben:

Sie hören eine Ansage am Bahnsteig: Der erwartete Zug fällt aus und es gibt keinen Ersatz. Sie hören die Ansage und bekommen einen Schreck (körperliche Reaktion). Dieser erste Schock verunsichert Sie. In manchen Situationen reagieren wir, indem wir resignieren, depressiv werden oder sogar mit einer Fluchtreaktion. In diesem ersten Moment sinkt unsere subjektiv empfundene Eigenkompetenz, also die von uns empfundene Kontrolle der Situation.

2. Verneinung und Wahrnehmungsverzerrung

Dem Schock folgt die Verneinung der Realität: „Das kann nicht sein!“
Zugbeispiel: Vielleicht haben Sie gedacht, dass es sich nicht um Ihren Zug handelt (obwohl es eigentlich ganz klar war). In dieser zweiten Phase mobilisieren wir häufig zusätzliche Energie. Diese Energie ist aber ein Mehr von dem, das bereits in der Vergangenheit nicht funktioniert hat (wenn z.B. der Lift nicht erwartungsgemäß kommt, drücken Sie mehrmals auf den Knopf).

Zug-Beispiel:

Sie fragen verschiedene Personen, ob Ihr Zug nicht doch fährt. Wir wollen hier die Situation wieder in den Griff bekommen, weigern uns aber, die veränderte Situation anzuerkennen. Durch die Handlung steigt die subjektiv empfundene Eigenkompetenz, denn wir glauben durch unsere Aktion die Situation wieder unter Kontrolle bekommen.

3. Rationale Akzeptanz und“ Ja, ..aber“- Denken

Nachdem aber nun auch der verstärkte Energieeinsatz beim Verneinen der Realität keinen Erfolg zeigt, beginnen wir rational einzusehen, dass sich etwas verändert hat. „Der Zug fährt nicht.“ In dieser dritten Phase begeben wir uns häufig auf sogenannte „Verneinungsschleifen“. Uns kommen Gedanken wie: „Veränderung ist wichtig, aber ...“ oder „Ich will abnehmen, aber ...“. Mein Zug fährt nicht, aber ich kann den nächsten nehmen“.

Wir sehen zwar die Notwendigkeit der Veränderung ein, aber wir finden noch keine Lösung, die uns wirklich weiterbringt und wir wollen auch die möglicherweise notwendigen Konsequenzen nicht in Kauf nehmen. Wir sind noch nicht bereit, uns wirklich zu ändern. Unsere Wahrnehmung orientiert sich noch an

der Vergangenheit, wir haben die alte Situation emotional noch nicht losgelassen. Unsere subjektiv empfundene Eigenkompetenz steigt hier immer wieder, wenn wir glauben, jetzt die richtige Lösung gefunden zu haben, sinkt dann aber bei der Erkenntnis, dass sie es doch nicht war.

4. Emotionale Akzeptanz und Annahme der Situation

Die vierte Phase ist die schmerzlichste, gleichzeitig aber die wichtigste. An diesem Punkt erkennen wir, dass wir nicht weiter kommen, wenn wir so weiter machen. Wir haben alles versucht – nichts hat geholfen. Die Erkenntnis aus dem Zug-Beispiel ist: „Ich komme hier heute mit keinem Zug weg.“ In dieser Phase erkennen wir, dass wir das „Alte“ loslassen müssen, um frei zu werden für das Neue. Man nennt diese Phase auch „Das Tal der Tränen“, weil diese Erkenntnisse meist schmerzlich sind. Das trifft auf komplexere und schwierige Veränderungsprozesse stärker zu als auf so relativ einfache wie das Zug-Beispiel. Aber auch in weniger komplexen Situationen ist es für unser Vorankommen wichtig, die Situationen anzunehmen und zu begreifen: Es ist wie es ist! Ob es gut oder schlecht für mich ist, unterliegt unserer eigenen Beurteilung. Die Situation, so wie sie sich uns darstellt, ist völlig neutral. Die Bewertung erfolgt in unserem Gehirn.

5. Experimentierphase und Ausprobieren

Nach der endgültigen Annahme der Situation haben wir jetzt erst die Möglichkeit, aus dem uns umgebenden Nebel herauszutreten und wieder klar zu sehen und zu denken. Wir können neue Energien mobilisieren und Ideen entwickeln. Dies war uns solange nicht möglich, wie wir noch in dem alten Verahltensmuster (Erwartungen) festhingen. Zu dieser Zeit war es uns auch nicht möglich, sogenannte gute Ratschläge von Dritten zu hören. Jetzt beginnen wir, Alternativen zu entwickeln, auszuprobieren, Lösungen zu verwerfen, um letztlich die für die Situation angemessene Lösung auszuwählen.

Erst wenn wir sowohl rational als auch emotional annehmen können, dass der Zug heute nicht mehr fährt, sind wir in der Lage, neue Lösungen zu suchen. Beispielsweise auf Bus/Flugzeug/Mietwagen/Mitfahrzentrale etc. umzusteigen.

6. Neue Kompetenz und erweiterter Denk- und Handlungszustand

Nachdem wir die Lösung in die Tat umgesetzt haben, hat sich unser Verhaltensspielraum um die gefundene Lösung erweitert, d.h. wir haben unserer Wirklichkeit etwas Neues hinzugefügt, oder einfach gesagt: Wir haben etwas gelernt. Jedes Mal, wenn wir neue Lösungen gefunden haben und sich diese für uns als positive Erfahrung gezeigt hat, legen wir diese Lösung als zusätzliche Handlungsoption in unserem Gedächtnis ab. Die Welt ist für uns wieder ein kleines Stückchen größer geworden, wie für einen im Zoo geborenen Tiger, der zur Auswilderung erstmals auf seine natürliche Umgebung vorbereitet wird.

Für unser Zugbeispiel kann das bedeuten, dass Sie z.B. vor Reisebeginn mögliche Alternativen recherchieren, oder aber im konkreten Fall die Schritte 1-5 in wesentlich kürzerer Zeit durchlaufen und Sie direkt in Schritt 6 einsetzen.

7. Visionen und Ziele

Aus unserer erweiterten Weltsicht können wir jetzt Visionen und Ziele für die Zukunft entwickeln, da wir jetzt wieder sicheren Boden unter den Füßen und den Veränderungsprozess erfolgreich gemeistert haben. Jetzt ist es uns auch wieder möglich, den Blick nach vorne zu richten, praktisch aus dem fahrenden Zug heraus nach vorne auf die Strecke.

Der verpasste Zug, der Auslöser unseres Anpassungsprozesses war, kann uns soweit bringen, am nächsten Morgen eine Bewerbung an die Deutsche Bahn AG zu senden, mit dem brennenden Wunsch, unsere neue Vision „immer pünktlichere Züge“ in die Tat umzusetzen.

Wenn Sie das nächste Mal mit Veränderungen konfrontiert sind, beruflich oder privat, holen Sie sich kurz die einzelnen Stufen in Ihr Gedächtnis zurück und überlegen sich: „Wo stehe ich auf der Leiter? Wo stehen die anderen? Was folgt als nächstes?“ Dieser Prozess des Bewusstwerdens allein reicht oft schon aus, den nächsten Schritt gehen zu können.

Sind Sie mit Change-Management Projekten befasst, so planen Sie die Übergänge der einzelnen Phasen als Meilnesteine. Erst wenn **alle Beteiligten** die einzelnen Phasen bewusst durchlebt haben, sind sie bereit, den nächsten Schritt zu gehen. Die Chancen für einen erfolgreichen Wandel sind umso höher, je besser es Ihnen gelingt, jeden einzelnen Beteiligten durch die verschiedenen

Phasen, welche sich individuell in der Wahrnehmung unterscheiden, zu begleiten.

Treffen Sie während der Bewältigung von Veränderungen auf Widerstände ,so gilt folgende Handlungsempfehlung (Erinnern Sie sich an den Lift am Anfang des Textes der nicht kommt):

**Wenn das, was du tust nicht funktioniert, tue um
Himmels willen etwas anderes!**

**Dadurch, dass du das Verkehrte länger tust, wird
es nicht besser!**

Hier noch einmal zusammengefasst, die wichtigsten Vorgehensweisen beim Change-Management:

- Transparente Projektziele – plausible Begründungen
- Handverlesene Auswahl der Schlüsselleute
- Beteiligung der Betroffenen bei der Erarbeitung von Lösungen
- Realistische Zeitplanung
- Sorgfältige Vorbereitung und „Kick-off“-Phase
- Lieblingsideen als Erstes offen auf den Tisch legen
- Sensible und flexible Steuerung des Prozesses
- Kontstruktiver Umgang mit Widerstand
- Konflikte offen legen und bearbeiten
- Offene Informationen – lebendige Kommunikation

Wir hoffen, dass Ihnen die o. g. Tipps dabei helfen, in Zukunft noch bessere Entscheidungen zu treffen. Sollten Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp haben, so stehe ich Ihnen gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze mail an <mailto:markus.schneider@jbt.de> genügt.