

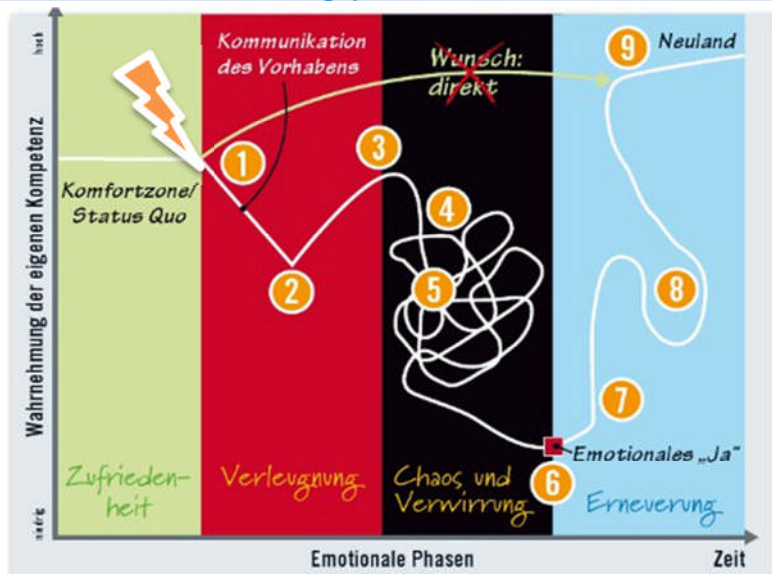
Den Veränderungsprozess emotional verstehen

Veränderungen in Unternehmen erfolgreich gestalten und durchführen ist eine der zentralen Kompetenzen einer Führungskraft. Und für viele Mitarbeiter wird die Veränderungsbereitschaft eine immer wichtigere Kompetenz im Arbeitsmarkt.

Aus der **Sicht des Managements** gehören Veränderungen zur normalen Führungsaufgabe. Interne Veränderungen sind die plausible und notwendige Antwort auf Veränderungen im Umfeld des Unternehmens, um überhaupt überleben zu können oder einfach, um Chancen wahrzunehmen.

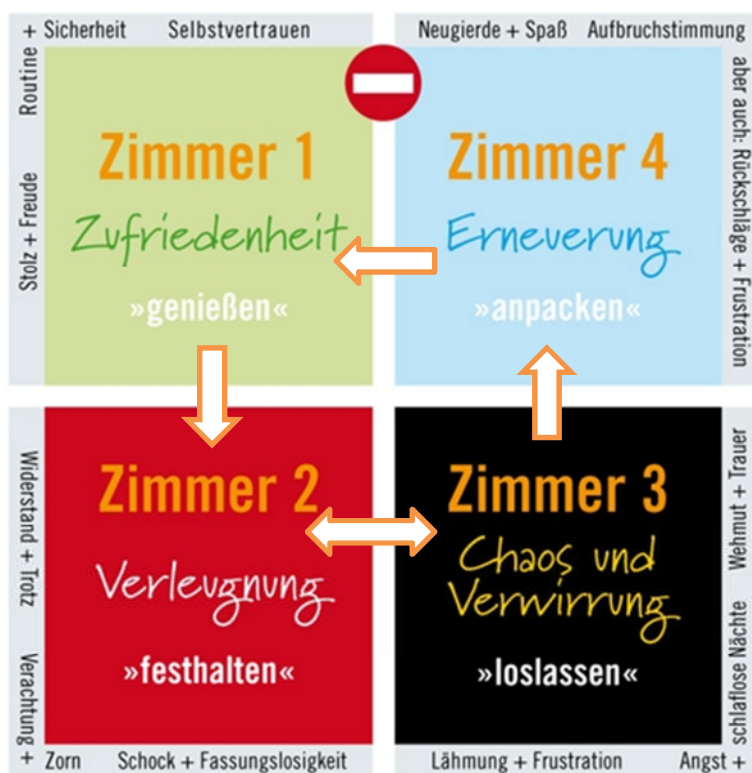
Aus der **Sicht der betroffenen Mitarbeiter** bedeuten Veränderungen das Verlassen des Status Quo bzw. ihrer Komfortzone, welche sie freiwillig nicht gern verlassen.

Die vier Phasen von Veränderungsprozessen



1= Vermutungen + Gerüchteküche	4= Frustration + Resignation	7= Bereitschaft für neue Lösungen
2= Schock + Überraschung	5= Rationale Einsicht	8= Ausprobieren und Rückschläge
3= Widerstand + Verneinung	6= Tal der Tränen, emotionales „Ja“, Akzeptanz	9= Integration, neue Routine und Selbstvertrauen

In welchem der vier Zimmer befinden sich Ihre Projekte bzw. Mitarbeiter?



Praxis: Führung durch die vier Zimmer

1. Im Zimmer der Zufriedenheit

- Es läuft alles gut, oder etwa nicht?
- Wir machen unsere Arbeit doch gut?
- Zuviel Veränderung ist nicht gut!
- Wir haben schon viele Dinge kommen und gehen gesehen!
- Es machen sich Selbstgefälligkeit und Bequemlichkeit breit.

> Halten Sie die Mitarbeiter mit kleinen kreativen Unruhen fit. Fordern Sie sie immer wieder aufs Neue heraus, damit Sie die Komfortzone verlassen müssen.

2. Im Zimmer der Verleugnung

- Das kann doch nicht sein!
- Das geht uns doch nichts an!
- Das können sie mit uns nicht machen!
- Nicht mit mir/uns! Das wollen wir sehen.
- Es macht sich Unbehagen, Unsicherheit, Trotz, Widerstand breit.

> Erklären und nochmals erklären, warum die Veränderung sein muss! Hören Sie gut zu und ergründen Sie die Ängste und Bedenken, nehmen Sie die verunsicherten Mitarbeiter ernst. Stellen Sie klärende Fragen, aber zeigen Sie auf, dass es keinen Weg zurück mehr gibt.

3. Im Zimmer der Verwirrung

- Verändern schon, aber nicht so mit uns!
- In der Theorie hört sich das gut an, aber in der Praxis funktioniert das doch nicht!
- Die sollten mal Leute mit Erfahrung fragen!
- Schlimm, ich halte das nicht mehr aus!
- Hilflosigkeit, Ohnmacht macht sich breit

> Geben Sie Orientierung, schaffen Sie Strukturen und zeigen Sie klar auf wohin die Reise geht. Malen Sie ein attraktives Bild vom Zimmer 4, so dass die Mitarbeiter die Türe ins Zimmer 4 suchen und die Erneuerung mit einem klaren Commitment akzeptieren. Ja, das macht Sinn!

4. Im Zimmer der Erneuerung

- OK, wie packen wir das jetzt an!
- Lass uns das mal testen!
- Das war ein Fehler, was lernen wir daraus?
- Gute Erfahrung, das müssen wir weiterentwickeln.
- Das Alte hat sich nicht bewährt, wir müssen es loswerden!
- Selbstsicherheit, Zuversicht, Gewissheit und Freude kommen zurück.

> Wertschätzen Sie jede Veränderung in die richtige Richtung. Unterstützen Sie und feiern Sie erste Teilerfolge. Bleiben Sie dran und ziehen Sie es durch.

Wollen Sie mehr darüber erfahren?

„Erfolg durch Veränderung“ mit

Marcel Zünd