



So verändern Sie Ihre Firma erfolgreich!

## Woran scheitern Veränderung Prozesse?

Der Begriff Change Management steht für Veränderungen – für den Betrieb und die Mitarbeiter. So meistern Arbeitgeber erfolgreich den Wandel.

### Emotionale Reaktionen in Change Management-Prozessen

Bevor wir im weiteren Verlauf die verschiedenen Change-Management-Modelle vorstellen, lassen Sie uns einen kurzen Blick auf die emotionale Seite von Veränderungsprozessen werfen. Auch hierzu gibt es, Sie ahnen es, Modelle. Diese Modelle gehen davon aus, dass das Verhalten, welches bei Individuen beobachtet werden kann, auf Organisationen übertragbar ist. Diese Change-Modelle zeigen, wie die Betroffenen abrupte und starke Veränderungen erleben und darauf reagieren.

Die emotionalen Reaktionen auf abrupte Veränderungen vollziehen sich nach Richard K. Streich in 7 Phasen :





## Phase 1 Schock, Überraschung

Die Mitarbeiter werden mit dem notwendigen Wandel konfrontiert. Die typische Reaktion in dieser Phase ist Schock und Überraschung, Angst vor der neuen Situation und Unverständnis. Dies schlägt sich häufig in sinkender Produktivität nieder, denn die Mitarbeiter bekommen vermittelt, dass bisherige Verhaltensweisen für die neue Situation nicht geeignet sind.

## Phase 2 Verneinung, Ablehnung

Nach dem ersten Schockzustand schließen sich die Betroffenen gegen die Veränderung zusammen, um klar zu machen, dass die angekündigten Maßnahmen aus ihrer Sicht überflüssig sind. Typische Aussagen in dieser Phase sind: „Das kann doch nicht sein, wir haben es doch bisher immer richtig gemacht.“ In solchen Reaktionen manifestiert sich die Angst, gewohnte Strukturen und Teile der vertrauten Unternehmenskultur zu verlieren.

## Phase 3 Rationale Einsicht

Die Mitarbeiter erkennen, dass ihre ablehnende Haltung gegenüber der Veränderung nicht den gewünschten Erfolg bringt und sehen ein, dass ein Wandel unvermeidbar, vielleicht sogar notwendig ist. Allerdings ist eine tiefgehende Bereitschaft eigene Verhaltensweisen grundsätzlich zu überdenken noch nicht vorhanden. Vorerst werden nur erste, oberflächliche Veränderungen wahrgenommen und eher kurzfristige Lösungen gesucht.

**An dieser Stelle scheitern die meisten Veränderung Prozesse !!!!!!!**

**Die Einsicht ist erreicht .... na dann versuchen wir es doch einmal - Stufe 5.**

**Jedoch bei den ersten Problemen fällt das Projekt mit den beteiligten Mitarbeiter in die Phase 2 zurück.**

**Warum ???? Lesen SIE die nachfolgende Phase 4**





## Phase 4 Emotionale Akzeptanz

Am tiefsten Punkt, im oben aufgezeigten Verlauf, kommt es zur entscheidenden Wendung. Die Mitarbeiter beginnen die Veränderung zu akzeptieren und sie nicht nur zu verstehen. Es werden gewohnte Verhaltensweisen verlassen, eine grundlegende Neuorientierung kann nun beginnen;

es geht um die **emotionale Verabschiedung** von der Vergangenheit

## Phase 5 Ausprobieren, Lernen

Die Mitarbeiter fangen an mit der Situation umzugehen, es entwickelt sich Neugier auf das Neue und die damit verbundenen Handlungen. Durch Erfolge und Misserfolge wird gelernt, welche Verhaltensweisen angebracht sind.

## Phase 6 Erkenntnis

Es tritt die Erkenntnis ein, dass die Veränderung auch etwas Gutes hat. Durch erste Erfolge vollzieht sich eine Erweiterung der eigenen Fähigkeiten, und die Integration der Handlungen in den Alltag beginnt.

## Phase 7 Integration

Die neuen Handlungs- und Verhaltensweisen werden letztlich von den Mitarbeitern vollständig in den Alltag integriert und als selbstverständlich erachtet.

### **WAS sind die Hürden bei diesem Prozess?**





Die acht typischen Hürden bei Veränderungen - und wie man sie vermeidet:

- **Selbstzufriedenheit:** Wer zufrieden ist, hat nicht das Gefühl, dass etwas geändert werden muss. In diesem Fall wird man nicht den benötigten Einsatz oder sogar Opfer erbringen. Bevor Veränderungen möglich werden, muss zunächst ein Handlungsbedarf und eine gewisse Dringlichkeit erkannt respektive vermittelt werden, so dass die Bereitschaft zum Handeln entsteht. In der Regel kann man diese Einsicht jedoch niemandem von außen aufzwingen.
- **Mangelnde Unterstützung:** Alleine kann man sehr viel erreichen. Gegen den Widerstand vieler kommt man aber nur mit Unterstützung weiter. Vieles fällt so leichter, denn andere Personen bringen neue Einsichten, unterschiedliche Kompetenzen und ein eigenes Beziehungsnetz mit, das sich für die gemeinsame Sache nutzen lässt.
- **Keine Vision(en):** Wer nicht in wenigen Minuten darlegen kann, wohin er will, der hat ein Problem, falls er andere Leute von seinen Vorstellungen überzeugen möchte. Ziele helfen dabei, eine Richtung vorzugeben, an der man sich orientieren und seine Handlungen ausrichten kann. Ansonsten verzettelt man sich gerne. Visionen erfüllen noch einen anderen Zweck: Sie sollen motivieren, den gewünschten Zustand auch zu erreichen.
- **Mangelnde Kommunikation:** Wer Unterstützung für seine Anliegen sucht, der muss diese zunächst einmal bekannt machen. Gleichzeitig schafft man durch Kommunikation Verbindlichkeit.
- **Hindernisse zulassen:** Hindernisse müssen möglichst rasch aus dem Weg geschafft werden, sonst versperren sie andauernd den Weg. Wer immer wieder gegen die gleiche Barriere stößt, der wird schnell frustriert. Die Motivation, den eingeschlagenen Pfad weiterzugehen, wird dadurch alles andere als gestärkt.
- **Keine kurzfristigen Erfolge:** Veränderungen erfordern die Bereitschaft, zumindest kurzfristig auf bestimmte Dinge zu verzichten. Sie sind oft längerfristige Projekte, die entsprechende Ausdauer verlangen. Um dran zu bleiben, sind daher möglichst rasch erste Erfolge nötig, ohne gleich das kurzfristige Denken in den Vordergrund zu stellen. Für die Motivation ist es entscheidend, dass man erkennen kann, dass der eingeschlagene Weg in die richtige Richtung führt.
- **Zu früh gefreut:** Die ersten Erfolge sollten aber nicht dazu verleiten, dass Projekt zu einem Selbstläufer zu erklären. Oft folgt genau nach den ersten Fortschritten eine schwierige Phase. Da gilt es, dran zu bleiben.
- **Wandel nicht verankert:** So lange Veränderungen nicht verinnerlicht worden sind, besteht die Gefahr, dass man wieder in alte Muster zurückfällt. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Druck wieder abnimmt, weil man seine Aufmerksamkeit wieder neuen Dingen zuwendet. Aus diesem Grund sollte man sich genügend Zeit geben und zum Schluss vor Augen führen, welche positiven Veränderungen man bewirkt hat.





**BERNHARD NEUMANN**  
Dipl. Ing., Senior Consultant

# NEUMANN CONSULTING

Kompetenz- und Kommunikationsentwicklung  
Management auf Zeit  
Coaching

---

Nur aus diesen acht Fehlern lassen sich natürlich noch keine vollständigen Strategien ableiten, wie man es besser machen könnte. Das Hinterfragen aber schärft den Blick auf mögliche Blockaden, und kann so durchaus helfen, Veränderungen bis zum Abschluss zu bringen.

