



CD im Gespräch mit **Claudia Daeubner** über Change-Prozesse und ihre Steuerung sowie die Gründe für Ängste und Widerstände gegen Veränderungen.

Negative Folgen von Change vermeiden

In der aktuellen wirtschaftlichen Situation stehen Unternehmen, ihre Führungskräfte und Mitarbeiter vor teilweise tiefgreifende Veränderungen. Das führt auch zu unerwünschten Begleiterscheinungen wie Verunsicherung oder sogar Widerstand. Was macht Change für alle Betroffenen so schwierig?

Veränderungen sind mit Unsicherheit verbunden und werden als Gefahren und Risiken wahrgenommen. Der Mensch als „Gewohnheitstier“ steht in der Regel Veränderungen sehr skeptisch gegenüber. Widerstände, Ängste und Konflikte sind daher unvermeidliche Begleiterscheinungen von Change-Prozessen.

Wozu führt das in den betroffenen Unternehmen?

Im Worst Case führt es atmosphärisch zu „Lagerbildung“ und zu einem „hochpolitischen“ Umfeld, in dem sich jeder gegen jeden absichert. Veränderungen lösen allzu oft das Zusammentreffen von unvereinbaren Absichten und Erwartungen sowie ein extremes Gefühl des Kontrollverlustes aus.

Was sind die Folgen solcher Reaktionen?

Reflexartige Reaktionen sind offene oder verdeckte Widerstände, Rückzug auf pseudorationale Erklärungen und starrsinniges Festhalten am Status quo. Zu diesem Zeitpunkt haben alle Beteiligten die reine Sachebene verlassen und befinden sich bereits intensiv auf der Gefühls-, Macht- und Beziehungsebene. Subjektiv wird dies jedoch anders gesehen. Eine Win-lose-Situation wird von allen angestrebt. Tatsächlich ist es jedoch eine Lose-lose-Situation, in der jeder verliert, zumindest an Reputation.

Damit sind negative Auswirkungen auf die Performance des Unternehmens also unvermeidlich?

Dies bleibt nie ohne betriebswirtschaftliche Folgen und schlägt natürlich auch in der Gewinn- und Verlustrechnung nieder.

Sind Manager dafür gerüstet, Change-Prozesse so zu steuern, dass diese negativen Konsequenzen möglichst vermieden werden können?

Die Fähigkeiten eines „Change Agent“ gehören heute zu den Schlüsselkompetenzen, die von Führungskräften erwartet, jedoch erfahrungsgemäß selten erfüllt werden. Dadurch bringen sich Manager unvermeidlich in die Schusslinie.

Gibt es erprobte Richtlinien oder Grundsätze, nach denen man vorgehen sollte?

Das Hauptaugenmerk muss darauf liegen, dass der Veränderungsprozess möglichst zielorientiert, schnell, kostengünstig und mit geringem „Pain“ für alle Beteiligten durchgeführt wird. Das unvermeidliche „Valley of Tears“, das solche Prozesse bei Beteiligten auf allen hierarchischen Ebenen eines Unternehmens auslöst, kann dadurch möglichst rasch durchschritten werden. Die mit der Veränderung angestrebten Verbesserungen werden dadurch schneller wirksam.

Welche konkreten Maßnahmen müssen dazu gesetzt werden?

Dazu muss man zunächst wissen, dass es in solchen Prozessen grundsätzlich drei Haupttransmutationsphasen gibt: Unfreezing, Moving und Refreezing. In jeder dieser Phase liegt der Schwerpunkt auf drei unterschiedlichen Notwendigkeiten.

Ich nehme an, in der ersten Phase geht es um das Aufbrechen des als unzulänglich erkannten Status quo?

Ja, das ist der Zweck der Unfreezing-Phase. In dieser Phase ist die Notwendigkeit einer Erneuerung aber keineswegs bereits auf breiter Front vorhanden. Hier muss die Veränderungsnotwendigkeit unmissverständlich klargemacht werden. Das geht so weit, im Bewusstsein der Betroffenen eine Art „Burning Platform“ zu schaffen, also die Überzeugung, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann.

Und auf dieser Grundlage bauen dann die Maßnah-

men in den nächsten Phasen des Veränderungsprozesses erst auf?

Erst in einem nächsten Schritt, der Moving-Phase, kommt es dann zur Generierung neuer Lösungen sowie in der Folge zum Ausprobieren von neuen Verhaltensweisen bei allen daran Beteiligten.

Und die dritte Phase?

In der Refreezing-Phase geht es darum, die gefundenen Lösungen rasch und nachhaltig in den Unternehmensalltag zu implementieren. In der Phase ist es besonders wichtig, auch darauf zu achten, dass im laufenden Tagesgeschäft nicht mehr in die alten Verhaltensweisen und Routinen aus der Zeit vor der Initiierung des Verhältnisprozesses zurückgefallen wird.

Was müssen Manager beim Umgang mit den erwähnten Widerständen bei ihren Mitarbeitern wissen und tun?

Es geht darum, veränderungshindernde Kräfte wie Widerstände und Ängste abzubauen, beziehungsweise veränderungsfördernde Kräfte wie Sinn, Hoffnung, Motivation aufzubauen. Umsetzungsverantwortliche Manager benötigen für das erfolgreiche Veränderungsmanagement exzellente People Skills. Eine ausgezeichnete Expertise im Konfliktmanagement und Kommunikationstechniken ist ein Must, denn die Kommunikation umhüllt den gesamten Veränderungsprozess.

www.scci.at

Zur Person:

Claudia Daeubner nimmt seit mehr als 12 Jahren als internationaler Executive Counselor. Verhaltensweisen und Handlungsmuster ihrer Klienten ins Visier und gibt ihnen Einblicke in das Verhalten anderer, sodass der Umgang durchschaubarer und vereinfacht wird. Sie blickt zudem auf eine fast 10 jährige Erfahrung als internationaler Executive Searcher zurück.