



wefersundcoll
führungs/kraft/entfalten

Teil 2:

Wie reagieren Ihre Mitarbeiter auf Veränderungen? Die Logik der Gefühle bei der Mitarbeiterführung

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Chef kommt ins Büro und verkündet sachlich und gut begründet, dass das Unternehmen **harte Einsparungen** vornehmen muss. Die Argumente liegen klar auf der Hand. Im letzten halben Jahr sind die **Umsätze empfindlich eingebrochen**, weil z.B. eine neue gesetzliche Regelung in Kraft getreten ist. Dass gespart werden muss, dürfte also allen klar sein.

Warum bewirkt diese Information genau das Gegenteil von dem, was Sie bewirken wollten? Der Chef hat Verständnis erwartet und eine Belegschaft, die sofort mitzieht. Mitarbeiter, die überlegen, wie es möglich wird, von den hohen Kosten herunterzukommen.

Was erleben Sie jedoch tatsächlich: Die Mitarbeiter machen zu und reagieren ablehnend. Am ehesten ist noch eine besorgte Einstellung nachvollziehbar. Fragen, wie „**Wie sollen wir denn das noch schaffen?**“ oder „**Werde ich meinen Arbeitsplatz behalten?**“ werden sofort, hinter vorgehaltener Hand oder später im kleinen Kreis, gestellt.

Dass diese Reaktion völlig normal ist, wissen die Wenigsten.

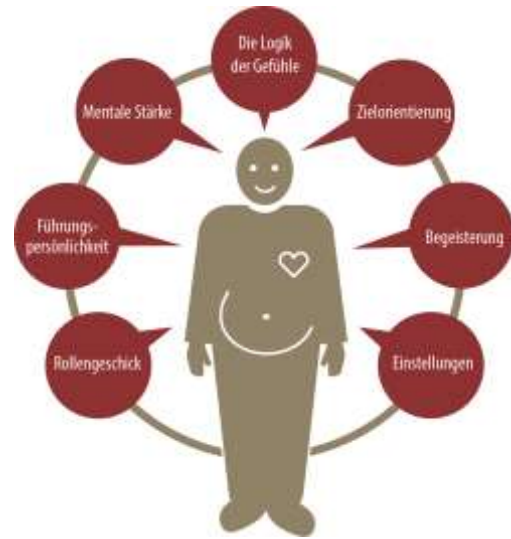
Veränderungsprozesse unterliegen einer gefühlsmäßigen Logik. Und Gefühle sind eben nicht nur spontan. In der **Managementforschung** sind **fünf typische Phasen von Emotionen** in Veränderungsprozessen entdeckt worden, die immer aufeinander folgen.

Sie als Führungskraft sollten diese Phasen kennen. Dieses Wissen unterstützt Sie bei Ihrer anspruchsvollen Führungstätigkeit. **Sie werden Ihre Mitarbeiter besser verstehen und führen.** Mit dieser Kenntnis können Sie Ihre **Kommunikation** an die jeweilige Phase **angepasst modifizieren.**

Schauen wir uns die einzelnen Phasen einmal genauer an:

1. Unsicherheit - was kommt auf uns zu?

Die Mitarbeiter reagieren mit Unsicherheit. Häufig liegt dies daran, dass sie eine andere Einschätzung der Lage haben. Sie haben nicht Ihren Informationsstand und möchten am Status quo festhalten. Daher lehnen sie jegliche Art der Veränderung ab. Anstatt sich mit der Zukunft auseinander zu setzen, wird immer wieder auf das Bewährte und Vorhandene verwiesen. Es kommt zu Konflikten. **Als Führungskraft sind Sie nun gefordert, für die anstehenden Veränderungen zu werben und den Nutzen aus Mitarbeitersicht aufzuzeigen.** Diese Phase nimmt etwa 10% des zeitlichen Verlaufs in Anspruch.



2. Euphorie - wir schaffen das!

Zu Anfang dieser Phase stehen die ersten Konzepte, Vorstellungen und Ideen zur zukünftigen Strategie. Ein neues Zielbild macht sich in den Köpfen breit. Die Unsicherheit ist noch vorhanden, allerdings bekommen die Beteiligten ein gutes Gefühl hinsichtlich des Prozesses. Wie Sie sich als Führungskraft in dieser Phase verhalten sollten: Eine **gute Vorbereitung ist die halbe Miete**: „Projekte werden am Anfang verloren!“. Auch diese Phase nimmt etwa 10% des zeitlichen Verlaufs in Anspruch.

3. Das Tal der Tränen - was verlieren wir?

In dieser Phase sind die zentralen strategischen Entscheidungen gefallen. **Trotz erster Umsetzungsschritte geht es noch bergab.** Die Maßnahmen greifen noch nicht. Ernüchterung tritt ein, nach der Anfangseuphorie. Man erkennt, wie viel Umsetzungskraft erforderlich ist. Die ersten Schritte laufen nicht rund, die operativen Probleme häufen sich. In Transformationen wird auf der einen Seite abgebaut, auf der anderen Seite entstehen zur selben Zeit neue Strukturen. **Beziehungskonflikte** entstehen, es wird um Macht gekämpft und es ist erforderlich, sich neu zu positionieren. Der Abstieg ins Tal der Tränen hat begonnen. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist jetzt, mit Ihren Mitarbeitern durch dieses Tal zu gehen. Sie sollten versuchen, hier nicht zu lange zu verweilen. Sie müssen gerade jetzt **Vorbild sein** und mit **Zuversicht in die Zukunft voranschreiten.** Quick Wins, die schnellen Erfolge, motivieren zum Weitermachen. Kommunizieren Sie diese und feiern Sie auch kleinere Erfolge. Oder wie der Sportler sagt: „Endspurt!“. Diese Phase nimmt etwa 20% des zeitlichen Verlaufs in Anspruch.

4. Mut zu Neuem - wir sehen den Gipfel!

In dieser vorletzten Phase **steigt die Stimmung** wieder an. Alle klettern langsam wieder aus dem Tal der Tränen heraus. Dinge funktionieren wieder und das Neue wird zur Routine. Es geht weniger um Beziehungskonflikte als um die Sache. Aber unbewusst lässt der Druck bei den Mitarbeitern bereits nach. **Als Führungskraft sind Sie nun gefordert, den Umsetzungsdruck bis zur vollständigen Zielerreichung aufrecht zu erhalten.** Diese Phase ist nicht zu unterschätzen. Sie nimmt etwa 25% des zeitlichen Verlaufs in Anspruch.

5. Stabilisierung - das Neue wird uns jetzt vertraut.

In der letzten Phase stabilisieren sich die Veränderungen endgültig. Sie sind durch vieles Üben in der Unternehmens- und Führungskultur angekommen. Nach den Phasen der Innenorientierung ist eine **intensive Kommunikation nach außen** zu Kunden und Lieferanten notwendig. Diese wollen starke Partner, auf die sie sich verlassen können. Diese Phase nimmt etwas 35% des zeitlichen Verlaufs in Anspruch.

Alle im Unternehmen Beteiligten durchleben diese Phasen. Sie als Führungskraft haben einen zeitlichen „Vorsprung“ vor Ihren Mitarbeitern. Sie sind bereits im Vorfeld über die Änderungen informiert. Dies sollten Sie stets im Hinterkopf behalten, da Ihre Mitarbeiter die „Gefühlsphasen“ erst zeitverzögert erleben. **Selbstführung, aber auch Führungsgeschick und Empathie für Ihre Mitarbeiter** werden von Ihnen durch den ganzen Prozess hindurch gefordert.



Michael Wefers hat sich in seinem Buch **„Führen unter Druck“** genau diesem wichtigen Thema gewidmet.

Der nächste Beitrag „Mentale Stärke“ erscheint Ende März 2018.

Wer dieses **Führungsverständnis** und den **richtigen Umgang mit seinen Mitarbeitern** trainieren möchte, dem ist das Seminar **„Vom Kollegen zum Vorgesetzten“** am **22./23.03.2018** im **Bremer Steigenberger Hotel**

oder

„Mit Konsequenz erfolgreich führen“ am **19./20.04.2018** im **Hotel Grand Elysée, Hamburg**, empfohlen.

www.wefersundcoll.de/seminarangebote

Wefers & Coll. Unternehmerberatung GmbH
Quellenweg 28
26129 Oldenburg
Deutschland
www.wefersundcoll.de

+49 441 7791915
assistenz@wefersundcoll.de