



Führen in Change-Prozessen

So meistern Sie Veränderungen erfolgreich

**Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,**

in diesem Whitepaper verrät Ihnen Führungsexperte Markus Jotzo wichtige Regeln und Tipps, um Veränderungen erfolgreich zu meistern, Ihre Mitarbeiter auf die Reise mitzunehmen und auch sich selbst in Zeiten der Veränderung optimal zu führen.

Ich wünsche Ihnen viele neue, spannende Erkenntnisse und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Freundliche Grüße

A handwritten signature in black ink that reads "Ines Bremer". The script is cursive and elegant.

Ines Bremer
Konferenzmanagerin Führung & Assistenz
FORUM · Institut für Management GmbH

Veränderungen meistern – aktuell wie nie

Über den Autor



Markus Jotzo
Trainer für Führungskräfte vom
Teamleiter bis zum Geschäftsführer

Der Mutmacher Markus Jotzo zeigt Ihnen, wie Sie Ihre Pläne und Ziele konkrete Realität werden lassen. Nach seinem BWL-Studium war er in leitenden Funktionen bei einem Weltkonzern tätig. Als Autor, Redner und Experte für Selbst- und Mitarbeiterführung brennt er dafür, Lösungen zu entwickeln, damit gute (Selbst-) Führung wirklich funktioniert.

Im heutigen schnelllebigen digitalen Zeitalter werden wir stets mit Veränderungen konfrontiert - vielleicht sogar öfter als uns lieb ist. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, Veränderungen an Ihre Mitarbeiter zu kommunizieren und sie auf die Reise mitzunehmen. Dabei gibt es verschiedene Arten, wie Ihre Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren könnten. Manche nehmen die Veränderungen einfach hin, und manche wehren sich dagegen.

Für gelungene Change-Prozesse im Unternehmen ist es essentiell, dass Veränderungen als Normalzustand angesehen werden. Hier sollten Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern ein Vorbild sein.

1. Selbst-Führung bei Veränderungen

In Change-Prozessen ist es von großer Bedeutung, dass Sie sich selbst bei Veränderungen gut zu führen wissen, damit Sie mit der entsprechenden Haltung auf Ihre Mitarbeiter reagieren können. Dabei sollte Ihre innere Haltung die folgende sein: Veränderung ist der Preis, den ich zahle für die Vorteile eines Angestelltenverhältnisses im Zeitalter der Veränderung und Digitalisierung.

Goldene Regeln für Sie und Ihre innere Haltung:

- Den Nutzen erfragen und hinterfragen: Wer ein WARUM hat, erträgt fast jedes WIE.
- Veränderung ist Normalzustand.
- Change it, love it, or leave it: Ändere es, liebe es, oder verlasse es.

Menschliches Verhalten bei Veränderungen:

Ihre Mitarbeiter werden sehr unterschiedlich auf die Veränderung reagieren. Hierfür sollten Sie die unterschiedlichen Ausprägungen des menschlichen Verhaltens bei Veränderungen kennen, die Abb. 1 zeigt. Das menschliche Verhalten bei Change-Prozessen wird in der Theorie in verschiedene Phasen unterteilt, die insgesamt gesehen einem Trauerprozess ähneln. Das heißt jedoch nicht, dass alle Ihre Mitarbeiter den Prozess gleichermaßen durchlaufen. Manche Phasen können übersprungen werden, andere mehrfach oder in einer anderen Reihenfolge durchgemacht werden:

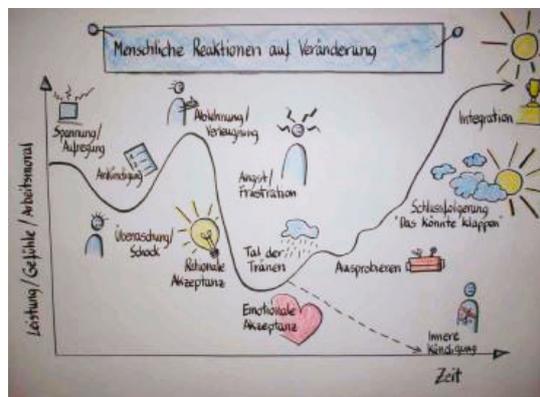


Abb. 1:
Menschliches Verhalten bei
Veränderungen

Gutes Verhalten von Führungskräften bei Veränderungen:

- Dialog mit Vorgesetztem aktiv suchen.
- Gefühle, Gedanken, Beweggründe offen benennen.
- Locker bleiben: Das Leben ist voller Wandel.
- Wir bestimmen, ob wir uns ärgern: Stau. Supermarkt-Kasse. Veränderung.
- Gerüchte (bei Chef, Kollegen, Personalabteilung) konstruktiv hinterfragen.
- Veränderung aktiv als Chance für eigene Veränderung nutzen - zum Beispiel neue Abteilung?
- Fokussieren auf das, was bleibt.

Gute Fragen an Vorgesetzte:

- Was passiert mit meiner Abteilung?
- Was passiert mit meinem Job?
- Was passiert mit mir?
- Welche Dinge bleiben gleich?

2. Mitarbeiter-Führung in Change-Prozessen

Seien Sie auf die Veränderungen vorbereitet, und machen Sie sich darauf gefasst, dass Ihre Mitarbeiter unterschiedlich reagieren werden. Ihre Haltung und die Art und Weise, wie Sie die Mitarbeiter auf die Reise mitnehmen, ist in diesem Prozess entscheidend!

Goldene Regeln für Mitarbeiterführung in Change-Prozessen:

- Den Nutzen erfragen und hinterfragen.
- Mitarbeitern den Nutzen kommunizieren: Wer ein WARUM hat, erträgt fast jedes WIE.
- Veränderung ist Normalzustand.
- Emotionen gehen vor. Immer.

Menschliches Verhalten bei Veränderungen:

Siehe Abb.1: Menschliches Verhalten bei Veränderungen

- Jeder durchläuft diese Phasen.
- Jeder durchläuft auf andere Art und Weise die Phasen.
- Manche durchlaufen die Phasen schneller als andere.
- Manche durchlaufen die Phasen intensiver als andere.
- Führungskräfte gehen zeitlich früher durch die Phasen als ihre Mitarbeiter.
- Manche fallen in vorhergehende Phasen zurück.
- Manche bleiben in einer Phase stecken.
- Zu viel Veränderung führt zu Gelähmtheit.
- Sich in der persönlichen Komfortzone zu befinden ist essenziell, um die notwendige Energie für die Herausforderungen der Veränderungen zu haben.

Gutes Verhalten in Veränderungsprozessen von Ihnen als Führungskraft:

- Dialog mit Mitarbeitern pro-aktiv und regelmäßig suchen.
- Geduldig sein.
- Gefühle, Gedanken, Beweggründe offen benennen.
- Verstehen ist nicht zustimmen.
- Fokussieren auf das, was bleibt.
- Zuversicht zeigen.
- Gründe und Vorteile erläutern.
- Zukünftigen Nutzen aufzeigen.
- Klare Vereinbarungen treffen: Wer? Was? Bis wann?
- Zahlen, Daten, Fakten klar benennen.
- Erwartungen klar äußern.

3. 4-Schritt-Modell: Ankündigung und Kommunikation während eines Veränderungs-Prozesses

Nutzen Sie diese 4 Schritte für Ihre Mitarbeiter-Kommunikation im Change-Prozess, sowohl in Gruppengesprächen mit Ihrem Team als auch in Einzelgesprächen.

Schritt 1: Warum?

- Die Gründe erläutern.
- ZDF: Zahlen, Daten und Fakten klar benennen.

Schritt 2: Was?

- Veränderungen explizit benennen.
- Erwartungen deutlich äußern (Verhalten der Mitarbeiter und konkrete, messbare Ergebnisse).
- Eigene Pläne, Vorstellungen und Konsequenzen klar kommunizieren.

Schritt 3: Wie?

- Die Veränderung als Problemlösungs-Strategie darstellen.
- Mögliche Vorgehensweisen erörtern und auswählen.

Schritt 4: Was, wenn ...?

- Zukünftigen Nutzen fokussieren und explizit benennen (Nutzen für: Mitarbeiter selbst, das Team, die Kunden, das Unternehmen).
- Sich so verhalten, als wäre es möglich.

4. Professionell mit Emotionen von Kollegen und Mitarbeitern umgehen

Einige Emotionen sind klar erkennbar - andere sind weniger deutlich. Beachten Sie daher folgende Hinweise, die Ihnen dazu verhelfen werden, mit den Emotionen Ihrer Mitarbeiter professionell umzugehen:

1. Einfühlsam zuhören, Körpersprache beobachten.
2. Im richtigen Moment: pro-aktiv ansprechen.
3. Fragen, fragen, fragen: die Zwiebel schälen.
4. Verständnis explizit ausdrücken.
5. Lösungen zurückhalten.
6. Unterstützung anbieten: Hilfe zur Selbsthilfe.
7. Erwartungen klar äußern (als Chef).
8. Folgetermin locker anbieten: eventuell Tag festlegen, keine Uhrzeit.

5. Akzeptanz-Niveaus von Veränderungen

Von einem Change-Prozess Betroffene lassen sich in drei Gruppen gliedern, die sehr unterschiedlich auf die Veränderung reagieren und den Prozess entsprechend entweder vorantreiben oder blockieren werden. Für Sie als Führungskraft ist es wichtig, diese zu kennen und zu wissen, wie Sie damit umgehen sollten.

1. Die aktiven Befürworter
 - Etwa 10% der Mitarbeiter.
 - Setzen sich stark für den Wandel ein.
 - Wandel entspricht ihren Werten oder bringt ihnen persönlichen Nutzen.
 - Gute Multiplikatoren.
 - Achtung bei Extremisten: ihre zum Teil übertriebene Sichtweise kann kontraproduktiv in der Multiplikatorrolle wirken.
2. Die unsichere, neutrale Mitte
 - Etwa 80% der Mitarbeiter.
 - Sehen meist die Notwendigkeit des Wandels.
 - Machen früher oder später den Wandel mit.
 - Kein übermäßiges Engagement.
3. Die aktiven Gegner
 - Etwa 10% der Mitarbeiter.
 - Vertraute Werte und der geplante Wandel kollidieren.
 - Angst vor schmerzhaften Einschnitten.
 - Gehen aktiv gegen Wandel vor, zum Beispiel indem sie Informationen nicht weiterleiten oder neue Prozesse nicht umsetzen.
 - Achtung bei Extremisten: Sie widersetzen sich dauerhaft der Veränderung. Über Trennung nachdenken.

So kommunizieren Sie effektiv mit Ihren Mitarbeitern:

- Befürworter aktiv als Unterstützer der Veränderungen einsetzen.
- Zeit in Gespräche mit unsicherer, neutraler Mitte investieren.
- Den aktiven Gegnern nur begrenzt Zeit und Energie geben.
- Kritikpunkte und Ängste erkennen und auf diese Themen eingehen. Dabei über die Vorteile und den Nutzen des Wandels sprechen.
- Eine offizielle Gruppe einrichten, die Ihnen regelmäßig über Fragen und Bedenken Ihrer Mitarbeiter berichtet.

Achtung: Mitarbeiter können ihre Einstellung im Laufe der Zeit in beide Richtungen verändern!

6. Acht Schritte zum Meistern von Veränderungen nach Kotter

Wie Sie bereits in diesem Whitepaper gesehen und gewiss auch bereits bei Ihren eigenen Mitarbeitern erlebt haben, sind Veränderungen für die meisten Menschen zunächst einmal angsteinflößend und schmerzhaft. Befolgen Sie die folgenden acht Schritte zum Meistern von Veränderungen, haben Sie den Weg optimal geebnet und wahrscheinlich mehr aktive Befürworter als Gegner gewonnen:

Vorbereitungen treffen

1. Wecken Sie ein Gefühl der Dringlichkeit

Tragen Sie dazu bei, dass andere die Notwendigkeit der Veränderung und die Wichtigkeit sofortigen Handelns erkennen.

2. Stellen Sie ein Leitungsteam zusammen

Sorgen Sie dafür, dass ein kompetentes Team durch die Umwälzung führt - ein Team mit Führungsqualitäten, Glaubwürdigkeit, analytischen und kommunikativen Fähigkeiten, Durchsetzungskraft und anhaltendem Engagement.

Entscheidungen fällen

3. Entwickeln Sie eine Zielvorstellung und eine Strategie für die Veränderung

Klären Sie, inwiefern sich die Zukunft von der Vergangenheit unterscheiden wird und wie Sie diese Zukunft zur Wirklichkeit machen können.

Aktives Umsetzen

4. Werben Sie um Verständnis und Akzeptanz

Sorgen Sie dafür, dass möglichst viele andere die Zielvorstellung und die Strategie verstehen und akzeptieren.

5. Sichern Sie anderen Handlungsfreiräume

Beseitigen Sie so viele Hindernisse wie möglich, damit jene freie Hand haben, die die Vision verwirklichen wollen.

6. Sorgen Sie für kurzfristige Erfolge

Erzielen Sie so schnell wie möglich einige sichtbare, eindeutige Erfolge.

7. Bleiben Sie dran!

Drängen Sie nach den ersten Erfolgen noch eiliger und energischer voran. Setzen Sie beharrlich eine Veränderung nach der anderen um, bis Sie die Zielvorstellung verwirklichen.

Nachhaltigkeit sichern

8. Entwickeln Sie eine neue Kultur

Halten Sie an den neuen Verhaltensweisen fest und sichern Sie deren Erfolg, bis sie genug gefestigt sind, um alte Traditionen abzulösen.

Passende Weiterbildungen finden Sie hier:

Führungswissen für Ihren Erfolg

Praxisnah, inspirierend und impulsgebend - so beschreiben unsere Kunden unsere Führungskräfte-Seminare. Eine Übersicht über alle Themen finden Sie [hier](#).

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen.

[Jetzt gratis testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#).

Jetzt individuelles [Angebot anfordern](#).