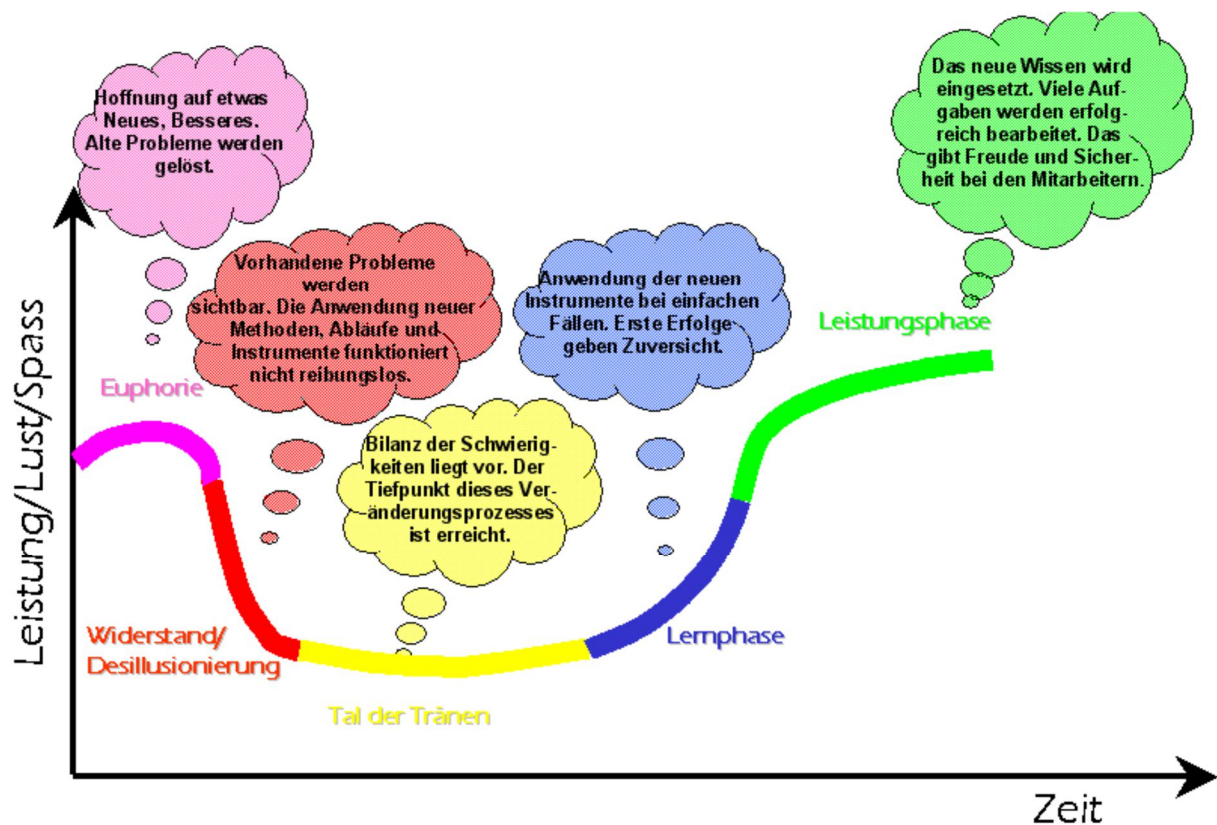


Höhen und Tiefen von Veränderungsprozessen

Eine neue Idee, ein neues Projekt, eine Anpassung in den bisherigen Abläufen – Super! Die meisten sind begeistert, ja gerade zu euphorisch. Mit der Zeit kommen die Bedenken, die Probleme, die Details, die eine Herausforderung darstellen, sie korrekt zu erkennen und erst recht zu lösen. Viele Entwicklungen, Projekte scheitern in dieser Phase. Im Folgenden finden Sie einen Überblick über den Ablauf von Veränderungsprozessen und einige Tipps, die Ihnen helfen, eine gute Idee nicht unterwegs scheitern zu lassen, sondern erfolgreich umzusetzen.

Jede Veränderung verläuft in Phasen.



Diesen Ablauf zu kennen hilft, in den einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses lösungsorientiert zu agieren und die einzelnen Aktivitäten zielführend auszurichten.

1. Am Anfang steht die Euphoriephase.

Veränderungsbereite Menschen (eher Optimisten, Posiholics oder Beautifulizer) erleben als erstes eine euphorische Phase, das Neue, die Veränderung wird begrüßt. Es passiert was, man kann der Routine entfliehen, es gibt was Neues zu lernen und neue Erfahrungen und

Kompetenzen unterstützen die eigene Entwicklung. Die Hoffnung ist, dass mit dem Neuen auch alte Probleme beseitigt werden.

Die Euphoriephase gibt für die Veränderung, zumindest bei den Veränderungswilligen, einen An Schub und Motivation, die mit der Veränderung verbundenen Herausforderungen anzupacken.

Erfahrungsgemäß lassen Veränderungsunwillige (eher Pessimisten oder Negaholiks) die Euphoriephase aus und starten gleich mit „Ja, aber, – also mit Widerstand oder Desillusionierung. Sie sagen: „Auf mich will ja keiner hören; das haben wir schon probiert; ich wusste es ja, dass es schwierig wird; wozu sollen wir das machen – das Alte funktioniert doch.“

2. Durchhalten in der Widerstandsphase

Die **Desillusionierungs- oder Widerstandsphase** beinhaltet die Erkenntnis, dass die Veränderung nicht gratis zu haben ist, sondern Aufwand und manchmal auch die Überwindung enormer Hürden bedeutet. Die Desillusionierungsphase, die Enttäuschung – manche benennen sie auch Widerstandsphase – ist der schwierige Teil, aber auch wichtige Teil. Es wird deutlich, was und wer alles von der Veränderung betroffen ist, was alles anzupassen bzw. neu zu machen ist. Diese Phase ist durch wachsende Unsicherheit bei gleichzeitigem noch nicht Beherrschen des Neuen gekennzeichnet. In dieser Phase ist es für sich selber wichtig durchzuhalten, sich zu bestärken und trotz aller Widrigkeiten weiterzumachen. Die Phase ist wichtig, weil am Ende dieser Phase das Ausmaß der Veränderung deutlich wird. Dementsprechend können dann Aufgaben und Ressourcen realistisch geplant werden.

3. Die Überforderung wird durch Zuversicht abgelöst

Im **Tal der Tränen** wächst die Zuversicht, dass die Veränderung gelingen kann. Der Aufgaben- und Ressourcenplan ist erarbeitet. Es ist klar, was alles zu tun ist, welche Schwierigkeiten überwunden werden müssen, um die Veränderung umzusetzen, aber die mit der Veränderung verbundenen Aufgaben müssen noch bearbeitet werden. Die Überforderung wird durch Zuversicht abgelöst. Kritisch ist hier das abbrechen wollen, wenn unerwartet nochmals neue Probleme auftauchen oder zum Beispiel der Zeitplan sehr knapp kalkuliert ist.

4. Die einzelnen Aufgaben werden in der Lernphase abgearbeitet

Die **Lernphase** beinhaltet das Abarbeiten der mit der Veränderung verbundenen einzelnen Aufgaben. Zu Beginn bestehen sicher noch Unsicherheit und das Bewusstsein, dass noch Fehler passieren. Die Ergebnisse der Veränderung werden sichtbar, es entsteht eine Vertrautheit mit dem neuen Umfeld. Kritische Stimmen werden deutlich weniger. Je mehr Ergebnisse erarbeitet sind, umso sicherer und zuversichtlicher werden die Beteiligten.

5. Die Leistungsphase schließt den Veränderungsprozess ab

In der letzten Phase des Veränderungsprozesses, der **Leistungsphase** wird das Neue eingeführt und wird im Großen und Ganzen sicher angewandt. In der Leistungsphase ist die Veränderung umgesetzt. Die Veränderung ist im Tagesgeschäft etabliert und läuft je länger umso stabiler. Dieser Punkt ist dann sicher erreicht, wenn Betroffene nicht mehr hinterfragen warum und weshalb die Prozesse so laufen.

Um einen Veränderungsprozess erfolgreich im Unternehmen zu realisieren, sind folgende Aspekte wichtig:

Definieren Sie konkret einen Auftrag für die Veränderung.

Mit einem konkreten Auftrag sorgen Sie für außergewöhnliche Klarheit über:

- Welche Ziele mit der Veränderung erreicht werden sollen?
- Was der Nutzen der Veränderung ist?
- Was anders sein soll, was konkret die Ergebnisse sind?
- Wen die Veränderung betrifft?
- Was die Rahmenbedingungen sind bezüglich Zeit, Budget, Personal, evtl. rechtliche Vorgaben?

Wer sind die Betroffenen der Veränderung und wer sind die Beteiligten?

Bei den Beteiligten machen Sie sich ein Bild darüber, welche Rolle die einzelnen Personen wahrnehmen.

- Wer ist Entscheider (er befindet über Ressourcen und Einführung der Veränderung)?
- Wer ist Nutzer (er ist der Anwender)?
- Wer ist Wächter (er achtet darauf, dass seine Ressourcen und Einflüsse nicht beeinträchtigt werden)?

- Wer ist Coach (er unterstützt)?
- Wer ist Widersacher (er untergräbt und sucht zu stören)?

Übernehmen Sie als Verantwortlicher für den Veränderungsprozess 100% Verantwortung.

Das bedeutet auch, dass Sie als Verantwortlicher als Vorbild Veränderung leben. Bevor Sie anderen sagen was sie anders machen sollen, zeigen Sie, dass Sie selber es können.

Gewinnen Sie Befürworter

Gewinnen Sie Befürworter für Ihre Veränderung aus verschiedenen Unternehmensbereichen mit unterschiedlichen Kompetenzen. Kritische Fragen und Anmerkungen in diesen Gesprächen sind wertvolle Rückmeldungen zu Ihrem Vorhaben, die für ein Gelingen des Prozesses sehr unterstützen.

Erstellen Sie einen Kommunikationsplan

Gute Kommunikation ist ein essentieller Erfolgsfaktor einer Veränderung. Erstellen Sie einen Kommunikationsplan für den Veränderungsprozess und stellen Sie sicher, dass dieser umgesetzt wird. Hier ist auch darauf zu achten, dass diejenigen, die Widerstand leisten erreicht werden. Nehmen Sie deren Bedenken und Anregungen entgegen und ernst. Auch diese Rückmeldungen helfen letztendlich für ein Gelingen der Veränderung.

Definieren Sie Meilensteine

Der Zeitplan des Veränderungsprozess darf ehrgeizig und herausfordernd sein, aber sollte realisierbar sein. Berücksichtigen Sie auch Puffer für Unvorhergesehenes. Definierte Meilensteine erlauben den Entscheidern den Prozess über die gesamte Dauer zu tracken und bei Bedarf korrigierend einzugreifen.

Machen Sie Erfolge sichtbar

Erfolge während des Prozesses sichtbar machen. Bis der komplette Veränderungsprozess abgeschlossen ist, kann es manchmal Monate oder auch länger dauern. Je länger der gesamte Prozess dauert, umso wichtiger sind Teilergebnisse zu realisieren und diese zu kommunizieren.

Wählen Sie zur Einführung einen geeigneten Zeitpunkt

Für die in Kraftsetzung des neu Entwickelten ist ein geeigneter Zeitpunkt zu wählen. Wichtig dabei ist, dass der tägliche Betrieb die Umstellung stemmen kann.

Beantworten Sie Fragen zeitnah und korrekt

In der Einführungsphase ist besonders Zeit und Verfügbarkeit der Spezialisten gefragt. Damit mit der Einführung alle auftauchenden Fragen rasch und korrekt bearbeitet werden können.

Behalten Sie andere Veränderungsprozesse im Blick

Behalten Sie parallel laufende Veränderungsprozesse im Blick und stimmen Sie frühzeitig Auswirkungen bzw. Abhängigkeiten zu Ihrem Veränderungsprozess ab.

Ohne Veränderungsprozesse keine Entwicklung und kein Fortschritt. Es ist allerdings nicht jeder Veränderungsprozess ein Fortschritt. Genau hier liegt die Herausforderung. Viel Erfolg!

Gerne unterstützen wir Sie bei Ihren Fragen und Projekten.