

# Gefühle im Wandel

VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Foto: Christiane Fruht (KI)



Mitarbeiter für Veränderung zu begeistern ist äußerst schwer. Doch müssen sich Führungskräfte heute immer häufiger dieser Aufgabe stellen. Zum Glück verläuft der emotionale Prozess im Change immer ähnlich. Wer ihn kennt, kann sich auf die Gefühle der Betroffenen einstellen und entsprechend reagieren. Ein Leitfaden für die wichtigsten Change Agents an der emotionalen Front.

**Preview:** ► Hilfflos mit Hammer: Veränderungen machen Angst ► Herzen berühren: Manager wissen um ihre emotionale Verantwortung ► Berg- und Talfahrt der Gefühle: Der emotionale Prozess des Wandels ► Mir nach! Die Change-Verantwortung der Führungskräfte ► Reden, reden, reden: Schock und Widerstand mit Kommunikation überwinden ► Im Tal der Tränen: Zeit geben, Mut machen, Trainings anbieten ► Hilfe für die Helfer: Was externe Change-Begleiter leisten können ► Schnell, schneller, Change: Warum gute Change-Begleitung immer wichtiger wird

■ Acht winzige Strichmännchen scharen sich zusammen, halten sich ängstlich bei den dünnen Händen. Über ihnen: ein riesiger blauer Hammer, der sie zu erschlagen droht. „Das sieht ganz schön dramatisch aus“, kommentiert Christiane Fruht das Bild, das in einem ihrer Change Workshops entstanden ist. „Außergewöhnlich ist es aber nicht“, so die Münchner Beraterin. Die Buntstiftzeichnung verdeutlicht, wie bedrohlich Veränderung oft erlebt wird. Erst recht, wenn sich die Mitarbeiter – wie die kleinen Strichmännchen – von den Chefs im Stich gelassen fühlen: Im Bild schwebt das Leitungsteam übergroß, aber völlig abgehoben, über den dramatischen Ereignissen.

Dass das nicht so sein sollte, gehört mittlerweile zum Grundwissen von Führungskräften. Sie wissen, dass Veränderungen bei den Betroffenen negative Gefühle auslösen, die nicht ignoriert werden sollten. Die Angst vor Job- oder Machtverlust, die Sorge, an den neuen Herausforderungen zu scheitern, die Trauer um eingespielte Gewohnheiten sind Emotionen, die fast in jedem Change-Vorhaben zum Thema werden. Werden sie nicht ernst genommen, kommt auch das bestgeplante Projekt ins Stocken. ►

## Service

### Literaturtipps

► **Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee: Emotionale Führung.** 6. Auflage, Ullstein, Berlin 2010, 9,95 Euro.

Führungskräfte mit emotionaler Intelligenz fördern Teamgeist und Visionen, schaffen ein Klima für Innovationen und können ihre Mitarbeiter für eine Sache begeistern, so die These der Autoren. Die notwendigen Kompetenzen dafür lassen sich erlernen: Wie, das wollen die drei Autoren mit ihrem Konzept der resonanten Führung erklären.

► **Alexander Groth: Wenn keiner mitmacht ... – Führen im Wandel.** managerSeminare 162, September 2011, [www.managerseminare.de/MS162AR02](http://www.managerseminare.de/MS162AR02).

Auch Alexander Groth stellt sich der Frage, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Veränderungsprojekten emotional mit ins Boot holen können – und liefert Praxisbeispiele und Methoden, die zum Mitmachen motivieren sollen.

► **Imke Keicher, Ursula Bohn u.a.: Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?** Capgemini Consulting, München 2012, kostenloser Download unter [www.de.capgemini-consulting.com/change-management-studie-2012](http://www.de.capgemini-consulting.com/change-management-studie-2012).

Seit fast zehn Jahren führt die Unternehmensberatung Capgemini regelmäßige Studien zum Change Management durch. Die Change-Studie 2012 kann deshalb interessante Entwicklungen abbilden und thematisiert neben der zunehmenden Bedeutung der emotionalen Change-Begleitung auch die gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

CD-Konzepte

## Führungstrainings



Sandra Eisenmann  
**CD-Trainingskonzept:**  
**Selbstkompetenz für Führungskräfte**  
 CD-ROM mit Trainer-Einzellicenz.  
 400 PPT-Folien plus Trainerhinweise,  
 Handouts, Impulse, Flipchart-Vorlagen,  
 PDF-Skripte für bis zu drei Trainingstage  
 plus Follow-up  
 Ladenpreis: 248,00 EUR  
**Für managerSeminare-Abonnenten:**  
**198,00 EUR\***  
 Bestell-Nr.: tb-7583  
 Mehr Infos und Leseprobe:  
[www.managerSeminare.de/tb/tb-7583](http://www.managerSeminare.de/tb/tb-7583)



Sandra Eisenmann  
**CD-Trainingskonzept:**  
**Nachhaltig und authentisch führen**  
 CD-ROM mit Trainer-Einzellicenz.  
 480 PPT-Folien plus Trainerhinweise, 17  
 Handouts, 19 Impulse, Flipchart-Vorlagen,  
 PDF-Skripte für bis zu drei Trainingstage  
 plus Follow-up, Online-Ressourcen  
 Ladenpreis: 248,00 EUR  
**Für managerSeminare-Abonnenten:**  
**198,00 EUR\***  
 Bestell-Nr.: tb-7892  
 Mehr Infos und Leseprobe:  
[www.managerSeminare.de/tb/tb-7892](http://www.managerSeminare.de/tb/tb-7892)

\*Sonderpreis gilt *exklusiv* für Abonnenten  
 von **managerSeminare**. Jetzt abonnieren:  
[managerseminare.de/abonnemnt](http://managerseminare.de/abonnemnt)

### Emotionen sind Thema – zumindest theoretisch

Manager sind deshalb zunehmend bereit, auf die emotionalen Vorbehalte ihrer Mitarbeiter einzugehen, so das Ergebnis der Change-Management-Studie 2012 von Capgemini Consulting: Drei Viertel der 150 befragten Manager gaben an, dass sie sich von dem Glaubenssatz leiten lassen, dass Veränderung schwer

von außen aufgezwungen werden kann, wenn die innere Bereitschaft fehlt. Wer Menschen verändern will, muss vielmehr ihre Herzen berühren – von diesem Glaubenssatz zeigten sich sogar 85 Prozent überzeugt.

Insgesamt wurde die emotionale Dimension des Wandels in der Capgemini-Studie mit Abstand als wichtigste bewertet. Sie bekam etwa doppelt so viele Nennungen wie die rationale Dimension, die die Vermittlung von Fakten fokussiert, und die politische Dimension, die für die unternehmensinterne Umsetzungsstrategie steht.

## Emotionale Führung

Das Konzept der emotionalen oder auch resonanten Führung entwickelten Daniel Goleman und Richard Boyatzis in den USA, als sie aufgrund umfassender Studien feststellten, dass das Betriebsklima bis zu 30 Prozent der Geschäftsergebnisse eines Unternehmens ausmacht. **Maßgeblich für das Klima verantwortlich machten die Studienergebnisse die Führungskräfte.** Konkret ihre emotionale Intelligenz: Wenn sie ihre eigenen Emotionen und die der anderen erkennen konnten, gelang es ihnen, sich selbst und ihre Mitarbeiter zu motivieren und positive Beziehungen aufzubauen.

Diese emotionale Intelligenz teilt sich nach Goleman in vier Dimensionen auf, die der Psychologe Goleman und der Organisationstheoretiker Boyatzis in ihrem Buch „Emotionale Führung“ um die jeweils erforderlichen Kompetenzen ergänzen:

|                            | Ich   | Andere   |
|----------------------------|---|--|
| Wahrnehmung<br>Bewusstsein | <b>Selbstwahrnehmung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Emotionale Selbstwahrnehmung</li> <li>▶ Zutreffende Selbsteinschätzung</li> <li>▶ Selbstvertrauen</li> </ul>  | <b>Soziales Bewusstsein</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Empathie</li> <li>▶ Organisationsbewusstsein</li> <li>▶ Serviceorientierung</li> </ul>  |
| Aktivitäten                | <b>Selbstmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Selbstkontrolle</li> <li>▶ Transparenz</li> <li>▶ Optimismus</li> <li>▶ Anpassungsfähigkeit</li> <li>▶ Ergebnisorientierung</li> <li>▶ Initiative</li> </ul> | <b>Beziehungsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entwicklung fördern</li> <li>▶ Inspirierende Führung</li> <li>▶ Einfluss</li> <li>▶ Konfliktmanagement</li> <li>▶ Teamwork &amp; Kooperation</li> </ul> |

Führungskräfte, die über diese Kompetenzen verfügen, handeln überzeugt und authentisch, können die eigenen Emotionen kontrollieren, Vertrauenswürdigkeit vermitteln und gehen optimistisch und entschlossen notwendige Projekte an. Ihre soziale Kompetenz befähigt sie, **die Bedürfnisse anderer zu sehen und auf sie einzugehen** und ihre Mitarbeiter zu fördern und zu inspirieren.

Damit erzeugen sie Resonanz: Die Mitarbeiter reagieren kooperativ, lassen sich anspornen und kommunizieren im Team rasch und effektiv. **In schwierigen Zeiten wie in Veränderungsprozessen geben sie der Führungskraft einen Vertrauensvorschuss** und zeigen sich bereit, Verantwortung zu übernehmen, auch ohne dass die hierarchisch geregelt ist.

Die notwendigen Kompetenzen für resonante Führung sind erlernbar, meinen Goleman und Boyatzis. Notwendig dafür ist die Bereitschaft zur Persönlichkeitsentwicklung, **hilfreich sind verschiedene Führungsstile:** der visionäre, der coachende, der gefühlsorientierte und der demokratische Stil. Meister des Beziehungsmanagements können situationsbedingt souverän zwischen ihnen hin- und herwechseln.



**„Je sensibler die Verantwortlichen mit Emotionen umgehen, desto schneller wird Veränderung akzeptiert.“**

Barbara Thoma, Beraterin und geschäftsführende  
Gesellschafterin der ARGO Personalentwicklung GmbH, Wien.  
Kontakt: b.thoma@argo.at

Dieses Ergebnis entspricht Beobachtungen aus der Praxis. So erkennt Werner Vetter, Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens faszinatour, etwa, dass die Bereitschaft, in Change-Prozessen auch die emotionale Entwicklung der Menschen zu begleiten, wächst. Allerdings, so der Change-Berater, der seit über zwanzig Jahren Outdoor-Veranstaltungen für Teams und Führungskräfte aufsetzt: „In der Praxis fehlt in den Unternehmen dafür oft die Kompetenz.“ Das sieht auch Barbara Thoma, Geschäftsführerin der ARGO Personalentwicklung, Wien, so: „Unternehmen haben zunehmend ein Bewusstsein dafür, wie bedeutsam die emotionalen Aspekte in Veränderungsprojekten sind – in der Detailarbeit gehen sie dann aber oft unter“, berichtet die Change-Beraterin.

### Achterbahn der Gefühle: Die Phasen der Veränderung

Dabei gibt es einen hilfreichen Leitfaden, um die Gefühle der Mitarbeiter im Auge zu behalten. Denn die emotionalen Reaktionen in Change-Prozessen folgen immer dem gleichen Muster. Übersichtlich dargestellt sind sie in der klassischen Veränderungskurve, die Change-Begleiter gern einsetzen: Das Modell erklärt den emotionalen Prozess des Wandels in sieben Schritten. Erarbeitet wurde die Kurve in Anlehnung an ein Konzept der US-amerikanischen Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross, die in ihrer Arbeit mit Sterbenden die verschiedenen Phasen der Trauer und des Abschieds analysiert hat (vgl. Grafik S. 24).

Demnach beginnen die Sorgen der Menschen in der Regel schon vor der Ankündigung des Change-Vorhabens: Die Mitarbeiter ahnen, dass „etwas“ kommt, Gerüchte verbreiten sich (Phase 1). Kommt die Ankündigung dann offiziell, reagieren die Betroffenen in der zweiten Phase zunächst mit Schock und Verleugnung:

## • Möglich ist es! –

Vom ›irgendwie, jetzt sofort, überall‹ hin zum  
**professionellen  
Veränderungsmanagement.**

Sinn macht, was nachhaltig wirkt.  
In-time maßgeschneiderte Konzepte.

### 1. Basismodul

Wandelbarer  
Umgang mit  
Veränderungen

### 2. Coaching

Persönliche  
Veränderungs-  
themen

### 3. Aufbaumodul 1

Prozesse gestalten  
und Widerstand  
begegnen

### 4. Aufbaumodul 2

Heimliche  
Triebkräfte für  
Erfolg

### 5. Transfer- Coaching

++ 20 Jahre Erfahrung ++ 40 Trainer ++ international  
++ zwei innovative Weiterbildungspreise ++ menschlich  
++ leistungsstark ++ zielfokussiert & krisenerprobt ++

**Wir begleiten Sie und Ihre Menschen durch turbulente Zeiten!**



**Dr. Baldinger & Partner**  
Institut für Coaching und Training

Tel.: +49 (0) 60 42.96 30-0  
www.baldinger-partner.com



## Komplettes CD-Trainingskonzept



Gerhard Etzel

### Verhaltensplanspiel für Führungskräfte

CD-ROM mit Trainerleitfaden, Teilnehmerinstruktion,  
Postkörben für max. 17 Teilnehmer, Flipcharts,  
Montagebaupläne, Ergebniskalkulation, begleitendes  
Filmmaterial

Ladenpreis: 248,00 EUR

Bestell-Nr.: tb-8304

www.managerSeminare.de/tb/tb-8304

\*Sonderpreis gilt *exklusiv* für Abonnenten von **managerSeminare**.

Jetzt abonnieren:

managerseminare.de/abonnement

# Leserumfrage Change Management

## Wie sehen Sie die Rolle von Führungskräften in Change-Projekten?

Sie sollten nicht nur die Vorgaben der Geschäftsleitung umsetzen, sondern auch Kritik aus dem Team zulassen und nach oben vermitteln. 66%

Sind die Fakten präsentiert, sollten sie das persönliche Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen und auf ihre Befindlichkeiten eingehen. 56%

Sie müssen die Notwendigkeit und die Ziele der Veränderungsmaßnahme emotional präsentieren, z.B. per Storytelling. 42%

Sie müssen die Notwendigkeit und die Ziele der Veränderungsmaßnahme klar und faktenorientiert kommunizieren. 40%

Um Unsicherheiten im Team zu vermeiden, sollten sie Vorgaben der Geschäftsleitung Vorbildhaft umsetzen. 14%

## Was kann helfen, wenn der Change-Prozess trotz offener Kommunikation nicht anläuft?

Erfahrungslernen: Führungskräfte und Mitarbeiter erleben die Notwendigkeit der Veränderung, etwa indem sie in die Rolle ihrer Kunden schlüpfen. 64 %

Eine Kick-off-Veranstaltung, die für eine positive Einstimmung auf die anstehende Veränderung sorgt. 58%

Einzel- oder Gruppencoachings, mit denen auf individuelle Vorbehalte eingegangen wird. 56 %

Planspiele, mit denen sich alte und neue Geschäftsprozesse greifbar nachstellen lassen. 30%

Erlebnisorientierte Maßnahmen wie Floßbau oder Hochseilübungen, die helfen, Blockaden zu lösen und den Schritt ins Neue zu wagen. 16%

Quelle: Umfrage in managerSeminare 183, Juni 2013, N = 50.

Sie haben Angst, wollen nicht wahrhaben, dass sich etwas ändern muss, und reden sich die aktuelle Situation schön. Ihre Haltung: erst mal abwarten.

„Die werden schon sehen, dass das nicht geht!“, war etwa die spontane Reaktion in dem Team, in dem das eingangs erwähnte Bild mit dem blauen Hammer entstand. Anlass der Aufregung war für die betroffenen Hebammen, dass ein neues Arbeitszeitmodell mit Stempeluhr im Kreißsaal eingeführt werden sollte. Für die oft freiberuflich dort arbeitenden Hebammen, die Christiane Fruht durch die Veränderung begleitete, bedeutete das einen Angriff auf ihre Selbstbestimmung.

### Ohne Gefühle keine Akzeptanz

Da das Veränderungsprojekt in der Regel trotzdem fortschreitet, folgt in der dritten Phase starker emotionaler Widerstand. Doch trotz Ärger, Wut oder gar Verzweiflung erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Projekt, die, noch von Frustration begleitet, in die rationale Einsicht mündet, dass die Veränderung notwendig ist – oder zumindest, dass es notwendig ist, sich darauf einzulassen, wenn man im Unternehmen verbleiben will. In dem Change-Projekt im Kreißsaal zeigte sich: Die Stempeluhr wird versuchsweise benutzt, allerdings von sehr frustrierten Mitarbeitern (Phase 4).

Denn die Hebammen haben sich noch nicht wirklich vom Gewohnten verabschiedet, sie betrauern den alten Zustand noch ausführlich. Diese fünfte Phase wird oft als „Tal der Tränen“ bezeichnet. Denn Loslassen schmerzt – ist aber nötig für die emotionale Akzeptanz der Veränderung. Erst danach ist die Öffnung fürs Neue möglich (Phase 6), das zunächst zögerlich begutachtet und

schließlich in der siebten Phase zuversichtlich in den Arbeitsalltag integriert wird. Im Fall der Hebammen: Erst als sie mit ihrer alten Freiheit emotional abgeschlossen hatten, konnten sie die Vorteile der Zeiterfassung erkennen und entdeckten, dass nun am Monatsende sauber aufgelistet wurde, was geleistet worden war – und keine Überstunden mehr unter den Tisch fielen.

### Mit der Fahne voran in den Wandel

„Der Umsetzung einer Veränderung gehen immer diese sieben Verarbeitungsschritte voraus“, unterstreicht Change-Begleiterin Fruht. Chefs, die ihre Mitarbeiter mit ins Boot holen wollen, sollten diese Phasen also im Blick behalten und den Umgang mit ihnen planen. Denn das lohnt sich: Zwar lässt sich auch mit dem besten Emotionsmanagement keine Phase dieser Berg- und Talfahrt der Gefühle überspringen. Doch es ist möglich, den Prozess zu straffen und unnötige Schleifen zu vermeiden, ist Barbara Thoma überzeugt: „Je sensibler die Verantwortlichen mit Emotionen umgehen, desto schneller wird Veränderung akzeptiert.“

Die Verantwortlichen, das sind in erster Linie die Führungskräfte. „Sie müssen die Fahne nehmen und vorangehen“, fordert Thoma. Und ihre



**Blue Change Solutions**  
Erfolgreich verändern

**Change Management**  
Training | Coaching | Consulting

International anerkannte  
Zertifikate (APMG)

[www.bluechange.de](http://www.bluechange.de)

2 starke Partner für Sie

... begleiten Sie bei  
Ihren Change-Prozessen

EGILIA – europaweit  
der Spezialist für IT  
und Management  
Zertifizierungen

[www.egilia.de](http://www.egilia.de)

**egilia**®

„Wie gelingt Veränderung  
ohne Emotionen?“

Genauso gut,  
wie Segeln ohne Wind“

Ira Rueder, CHANGE 4 SUCCESS



**CHANGE 4 SUCCESS**®

Experten für emotionales Leistungsmanagement im Change  
[www.change4success.de](http://www.change4success.de) · [info@change4success.de](mailto:info@change4success.de) · +49 40 64 42 42 10

Mitarbeiter mitnehmen: Denn nur ihnen werden sie folgen. Sie allein können die in der Capgemini-Studie zitierten Herzen der Mitarbeiter berühren.

Thomas Bartscher, der an der Technischen Hochschule Deggendorf (THD) lehrt, konkretisiert die Verantwortung der Chefs: „Führungskräfte müssen Impulsgeber entlang der Veränderungskurve sein“, stellt der Professor für Betriebswirtschaft und Human Resources, der auch Unternehmen berät, fest. Vorgesetzte könnten sich nicht mehr, wie noch vor zehn Jahren, darauf beschränken, Fakten zu liefern, mit denen sie dann ihre Mitarbeiter allein lassen. Statt zu erwarten, dass die HR-Kollegen oder externe Experten auftauchende Probleme lösen, müssen sie selbst an die emotionale Front.

### Beständig und bunt kommunizieren

In der frühen Phase eines Change-Prozesses bedeutet dies: Führungskräfte müssen bereit sein, sich den unvermeidlichen negativen Emotionen zu stellen und ihren Mitarbeitern zeigen, dass sie ihre Sorgen ernst nehmen. Nach dem anfänglichen Schock, wenn sich bei den Betroffenen der Verstand wieder eingeschaltet hat, sollten die Chefs permanent Gesprächsbereitschaft signalisieren, rät Bartscher: „Sie müssen reden, reden, reden – und zuhören.“ Das kann auch heißen, dass sich der Chef mal anschreien lässt – ohne es persönlich zu nehmen. Denn das hilft zu verhindern, dass sich die wütenden Betroffenen im Widerstand einrichten.

„Manager müssen diese emotionalen Betroffenheiten aushalten“, sagt Eric Lippmann von der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Das heißt zwar nicht, dass sie sich alles gefallen lassen müssen, ergänzt der Psychologe. Aber so verlockend es auch sein mag, dürfen sie sich in diesem Moment keinesfalls hinter ihrem Schreibtisch verschanzen. Regelmäßige Informationen über den Fortgang des Projekts, erreichte Zwischenerfolge oder auch Verzögerungen nehmen den Menschen etwas von ihrer Unsicherheit, erklärt der Psychologe. Prozessinformation ist dabei ebenso wichtig wie Inhaltsinformation, betont der Leiter des Zentrums



„Der Chef muss sich auch mal anschreien lassen.“

Thomas Bartscher, Professor für Human Resources Management an der Technischen Hochschule Deggendorf, Trainer und Unternehmensberater.  
Kontakt: bartscher.th@hdu-deggendorf.de

Leadership, Coaching & Change Management im Institut für Angewandte Psychologie (IAP): „Es kann für die Mitarbeiter auch beruhigend sein zu wissen, dass eine Information im Moment noch nicht zur Verfügung gestellt werden kann.“ Besser, als nichts zu sagen, sei es in diesem Fall, die Gründe dafür offen anzusprechen und anzukündigen, wann mit der Information zu rechnen ist.

Dabei sollte es nicht allzu nüchtern zugehen, rät Lippmann: „Per Storytelling oder mit Bildern lässt sich viel überzeugender erklären, wohin die Reise gehen soll.“ Auch emotionalisierende Maßnahmen, die, wenn nötig, von Change-Profis begleitet werden, haben hier ihre Berechtigung. Deshalb lässt Christiane Fruht in dieser Phase gern Bilder malen: Sie illustrieren Brennpunkte, die auf der

sachlichen Ebene sonst kaum zur Sprache kommen. „Diese anzusprechen ist oft schon der erste Schritt auf dem Weg zur emotionalen Akzeptanz“, glaubt die Change-Beraterin. Bei den Hebammen beispielsweise wurde so deutlich, wie sehr sich das Team von der Leitung allein gelassen fühlte. Ihr Wunschbild für die Zukunft zeigte die beiden Chefinnen, die – als gleich große Strichmännchen ins Team eingereiht – dem blauen Hammer ein schützendes Schild entgegenhielten. Ein Wunsch, dem die Leitung, die sich bis dahin vom Team abgelehnt gefühlt hatte, gern entgegenkam.

### Raus aus dem Tal der Tränen

Die zweite kritische Phase im Veränderungsprozess ist das Tal der Tränen. Hier sind Führungskräfte anders gefordert: Statt Konfrontation auszuhalten, müssen sie Wiederaufbau-Arbeit leisten. Denn in der Trauerphase, die der emotionalen Akzeptanz vorausgeht, sind die Mitarbeiter in einem Leistungstief, sie sind resigniert, lethargisch, vielleicht sogar deprimiert. Dann ist es zwar

## Klarheit und Orientierung für Führungskräfte, Teams und Organisationen



Die Märkte verändern sich stetig. Und mit ihnen die Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter.

Damit dies gut gelingt, braucht es gemeinsame Werte, für die Ihr Unternehmen steht. Sie schaffen Klarheit, geben Orientierung, sind eine gemeinschaftliche Triebfeder.

Wofür steht Ihr Unternehmen?

[www.lebenswerte-management.de](http://www.lebenswerte-management.de)

wichtig, den Mitarbeitern die Zeit und den Raum zu geben, sich selbst zu betrauern, erklärt Bartscher. Allerdings nicht zu lange. „Nach einigen Tagen geht es darum, Betroffenen wieder Mut zu machen, und ihren Blick langsam nach vorn zu richten“, so der Deggendorfer Professor.

Auch hier hilft vor allem Reden: Zum einen sollten die verantwortlichen Manager immer wieder erklären, warum die Veränderung nötig und sinnvoll ist. Zum anderen sollten sie auf schon erreichte Erfolge verweisen, um das Selbstbewusstsein im Team wieder aufzubauen. Dazu gehört auch eine Wertschätzung der bisherigen Abläufe, erläutert Psychologe Lippmann: „Es ist ein Fehler, zu sagen, vorher war alles schlecht und jetzt wird alles besser.“

Hilfreich kann an diesem Tiefpunkt des emotionalen Prozesses eine symbolische Trauerfeier sein: ein gemeinsames Essen vielleicht oder ein besinnlicher Ausflug, bei dem das Zurückliegende würdig verabschie-

det wird, indem beispielsweise jeder Kollege einen Stein, der die alte Software repräsentiert, ins Wasser wirft.

Damit es wirklich wieder aufwärtsgeht, brauchen die Betroffenen schließlich handfeste Hilfsangebote. „Die Angst vor Veränderung ist oft eine ganz konkrete Angst, an den neuen Herausforderungen zu scheitern“, erklärt Lippmann. Workshops, mit dem die neue Verkaufstechnik eingeübt wird, individuelle Coachings oder auch Schulungen in der Bedienung der neuen Software beispielsweise helfen den Betroffenen dabei, die Neuerungen in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

#### Begleitung für die Change-Begleiter

Hilfe brauchen aber auch die Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter durch das unwegsame Terrain des Wandels lotsen sollen. „Führung im Change ist kein Schön-Wetter-Leadership“, beschreibt es Beraterin Thoma.

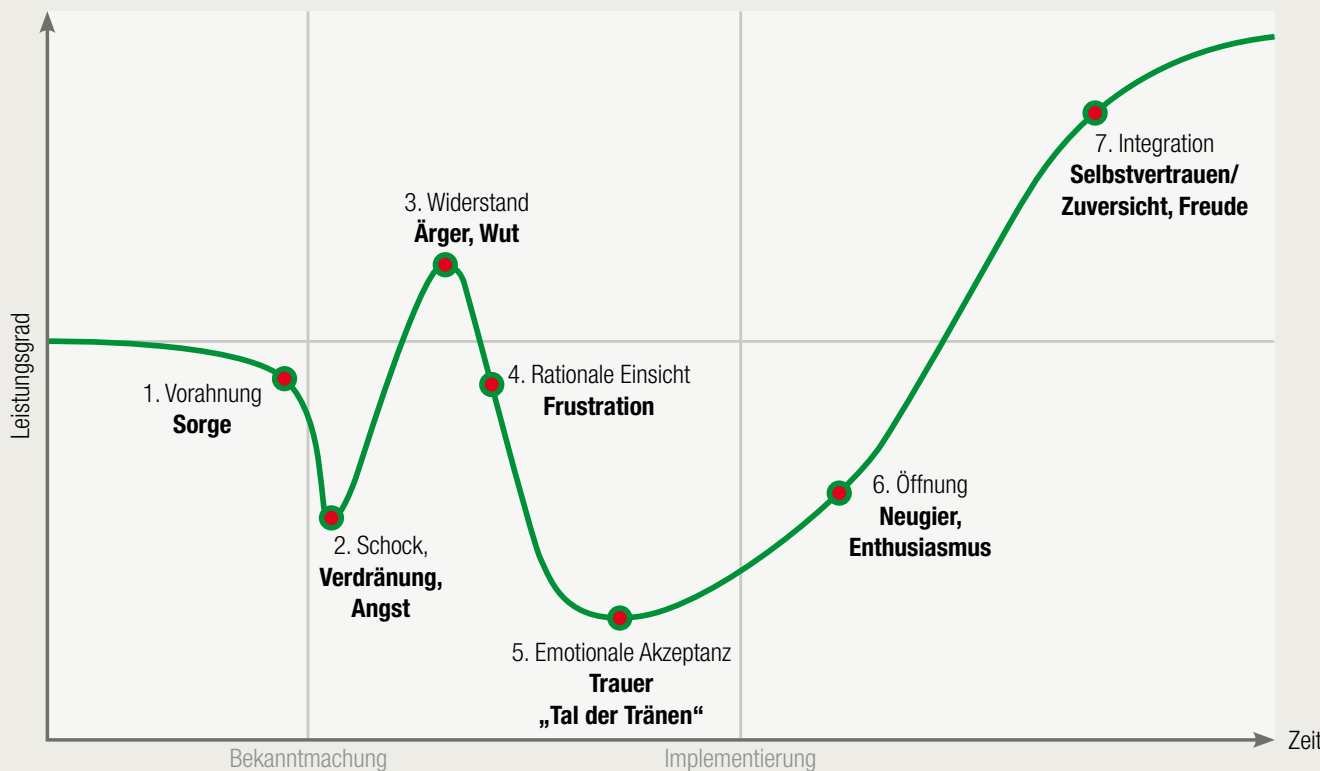
Wenn Veränderungen Harmonie und Routine bedrohen, stehen stürmische Zeiten ins Haus. Die wenigsten Chefs werden die sozialen Kompetenzen, die dann notwendig sind, aus dem Ärmel schütteln können.

Was Führungskräfte brauchen, ist emotionale Intelligenz, glaubt Thoma: „Führungskräfte, die sie haben, deuten die Gefühle anderer und reagieren angemessen darauf.“ Nach dem Modell von Richard Boyatzis und Daniel Goleman, mit dem die Beraterin und ihre Kollegen arbeiten, gehören dazu die vier Dimensionen Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement (siehe Kasten S. 20).

Bei der Entwicklung der beiden letzten Dimensionen, also der Stärkung der Beziehung zu ihren Mitarbeitern, helfen die ARGO-Berater, indem sie die Führungskräfte in Workshops dafür sensibilisieren, welche Gefühle sie in ihrem Team zu erwarten haben. Sie unterstützen sie bei der Modera-

## Der emotionale Prozess des Wandels

Die emotionalen Reaktionen der Betroffenen in Change-Prozessen folgen immer dem gleichen Muster. Der Prozess verläuft jedoch nicht notwendigerweise linear, Rückschritte und Stillstand sind jederzeit möglich, wenn die Emotionen nicht adäquat aufgefangen werden.



Geeignete Haltung der Führungskraft: 1. Ernst nehmen – 2. Offenheit – 3. Kommunikation – 4. Ermutigung – 5. Verständnis – 6. Unterstützung – 7. Bestätigung

Quelle: managerSeminare in Anlehnung an ARGO Performance & Development und Bartscher/Büning, managementcenter deggendorf (mcdeg)



## „Die Begleitung von Veränderungen gehört zur Grundthematik von Führungskräfteentwicklung.“

Eric Lippmann, Professor im Institut für Angewandte Psychologie und Leiter des Zentrums Leadership, Coaching & Change Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).  
Kontakt: eric.lippmann@zhaw.ch

tion von Fokusgruppen, in denen die Mitarbeiter ihre Einwände und Vorbehalte zur Sprache bringen können, und begleiten Manager auch mal bei ihrer täglichen Arbeit zum Beispiel in Team Meetings. Dort können sie als Puffer agieren und den Frust der Mitarbeiter auf sich nehmen, den diese nicht beim direkten Vorgesetzten abladen mögen. „Externe können zum anderen die Führungskraft danach spiegeln und auf blinde Flecken hinweisen“, erklärt der Deggen-dorfer Professor Bartscher.

Change-Berater können den Verantwortlichen zudem helfen, mit den eigenen Gefühlen klarzukommen, also ihre Selbstwahrnehmung und ihr Selbstmanagement zu verbessern. „Die Führungskräfte müssen ja oft erst den eigenen Schock überwinden und selbst zur emotionalen Akzeptanz kommen“, so Bartscher. **Durch Coaching beziehungsweise Beratung können Profis von außen die Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Position zu finden und den Mut, ihre Aufgabe anzugehen. Die Münchener Beraterin Fruht beispielsweise zeigt zum Einstieg in einen Change-Prozess gern einen Film über den Polarforscher Ernest Shackleton, um den Führungskräften ihre Verantwortung klarzumachen. „Wäre er unsicher gewesen, wären seine 28 Leute im Eis untergegangen“, erklärt sie. Dann hilft sie den Managern dabei, etwas zu finden, was sie an dem Veränderungsprojekt so überzeugt, dass sie sich vorbildhaft darauf einlassen – und sicheren Schritten vorangehen können.**

### Change-Bereitschaft üben – oder untergehen

Langfristig allerdings sollte die Change-Kompetenz von Managern nicht nur punktuell gestärkt, sondern systematisch geschult werden. „Die Begleitung von Veränderungen gehört zur Grundthematik von Führungskräfteentwicklung“, findet der Züricher Lippmann. Denn der Wandel wird in Zukunft zum Normalzustand, glaubt man den Einschätzungen der Experten. Die

Megatrend-Befragung 2013 der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) bestätigt dies: Über 60 Prozent der befragten Manager gaben an, dass in ihrem Bereich die aktuelle Veränderungsdynamik etwas oder sogar deutlich stärker ist als in der Vergangenheit.

Unternehmen, die bei dieser rasanten Entwicklung mithalten und anpassungsfähig bleiben möchten, sollten ihre Manager deshalb als Change Agents qualifizieren. Zwar lässt sich die Begeisterung für den Wandel nicht trainieren. Doch kann man Change sehr wohl üben, ist Lippmann überzeugt: „Der Lernprozess funktioniert über Wiederholung.“ Wenn das Veränderungsmanagement funktioniert und die Mitarbeiter Vertrauen zu ihrer Führung haben, können sie sich auf den regelmäßigen Change einstellen und eine offenere Haltung entwickeln.

Umgekehrt funktioniert der Lernprozess allerdings auch, und zwar deutlich stärker, ergänzt der Züricher Psychologe. Wenn die Führungskräfte bei der emotionalen Begleitung mehrmals versagen, werden die Vorbehalte bei den Betroffenen wachsen. Aber auch, wenn angesichts der wachsenden Change-Dynamik nicht mehr genug Zeit bleibt, um einen Change-Prozess vernünftig zu konsolidieren, bevor der nächste anfängt. Wenn das ein paar Mal passiert, leidet die Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen und keiner macht mehr mit, warnt Lippmann: „Dann bleibt nur noch verbrannte Erde.“

Sylvia Lipkowski ■

# wollt, was ihr sollt!

**change factory**  
leading the people side of change

[www.change-factory.de](http://www.change-factory.de)





# managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



## Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

**Wertvolle Wut:** Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist  
**Kollegencoaching:** Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert  
**Gehirnjogging:** Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen  
**Seminarmarkt:** Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

## Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

[www.managerSeminare.de/abo](http://www.managerSeminare.de/abo)