

Arbeitshilfe AH7-1.6

Rolle der Führungskräfte im Veränderungsprozess

Silke Michalk

In diesen Ausführungen wird das Verständnis von Führungskräften breit gefasst. Von der Geschäftsleitung über die Heimleitung, Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitung, Pflegefachkraft haben alle Personalverantwortung und sind damit Führungskräfte.

Führungskräfte spielen eine besondere Rolle im Bereich der Veränderungen. Sie initiieren und unterstützen Veränderungen oder sind dafür verantwortlich, dass Veränderungen eingeführt werden. Doch leider sind die Führungskräfte hierauf oft nicht ausreichend vorbereitet. Deshalb entwickeln sie zuweilen selbst Widerstände gegen ein Projekt.

Deshalb sollte den Führungskräften im Vorfeld vermittelt werden, wie Veränderungsprozesse in der Regel verlaufen und welche Verhaltensmuster Mitarbeitende in den Phasen eines solchen Prozesses meist zeigen.

Um Veränderungsprozesse auf der personalen Ebene gezielt zu steuern, sollten sich Führungskräfte zunächst fragen:

- In welcher Phase befindet sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin beziehungsweise die Mitarbeitergruppe?
- Welche Unterstützung erwartet/braucht der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin beziehungsweise die Mitarbeitergruppe von Ihnen als Führungskraft?

Aufgrund der Antworten können Sie sich für Interventionen entscheiden. Mögliche Interventionen von Führungskräften in den vier Phasen

1. Ablehnung
2. Widerstand
3. Entdecken
4. Neues Commitment

sind der folgenden Übersicht zu entnehmen:

| Beschreibung der Phase | Intervention der Führungskraft |
|--|---|
| Phase 1: Verleugnung/Ablehnung | |
| Kaum werden die geplanten Änderungen publik, macht sich bei den Betroffenen Unruhe und Sorge breit. Gerüchte kursieren und Hoffnungen und Befürchtungen werden geäußert. Doch nur wenige Betroffene können sich schon auf neue Zukunftsvisionen einlassen, vielmehr artikulieren sie Ärger und Wut. | <ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitende reden lassen, zur Reflexion anregen• durch Fragen und Erkundungen Ablehnung reduzieren• Forum zum „Auskotzen“ schaffen, „Klagemauer“ einrichten• Schockbearbeitung• Verständnis und Mitgefühl zeigen (aber nicht gegen „die da oben“ verbünden)• Worst-Case-Szenario entwickeln (Was passiert, wenn wir nichts tun?)• Informationen geben (Was geschieht wann warum?)• Konfrontation („Ja, die Veränderung wird kommen.“, „Es geht nicht so weiter wie bisher.“), Ehrlichkeit, Offenheit |
| Phase 2: Widerstand | |
| Nach dem ersten Schreck zeigen die Betroffenen oft Abwehrreaktionen – nicht nur in Form von (Arbeits-)Verweigerung, sondern zuweilen auch Mehrarbeit, die zu einer höheren Produktivität führt. Denn die Mitarbeitenden möchten zeigen, dass die Veränderung nicht nötig ist und dass es auch so geht. Zugleich führen sie zahlreiche Argumente ins Feld, warum die geplante Veränderung weder sinnvoll noch zielführend ist. Entsprechend wichtig ist es, den Betroffenen nun zu vermitteln, dass der Wandel trotzdem notwendig und unausweichlich ist. | <ul style="list-style-type: none">• Nachfragen, Erkunden (Was steckt hinter den Reaktionen, zum Beispiel Angst?)• Hypothesen bilden und äußern• Unterstützung, Hilfe anbieten• Sicherheit geben, Angst reduzieren• konstruktives Denken anregen (Was ist Ihr Ziel als Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin? Ist dieses Ziel mit dem derzeitigen Verhalten erreichbar? Was brauchen Sie, um wieder Leistung zu erbringen? Was gewinnen Sie durch die Veränderung, was müssen Sie aufgeben?)• Informationen geben (Ziel der Veränderung, Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit)• Bewahrung und Veränderung würdigen (Was spricht dafür, was dagegen?)• Letztes Mittel: Konfrontation mit Konsequenzen, Disziplinierung |

| Beschreibung der Phase | Intervention der Führungskraft |
|--|---|
| Phase 3: Entdecken | |
| Erkennen die Mitarbeitenden, dass es kein Zurück gibt, akzeptieren sie die Veränderung allmählich rational. Das heißt, sie trauern zwar noch um den Verlust des Alten, zugleich fragen sie sich aber: Was bedeutet der Wandel für mich? Welche Herausforderungen kommen auf mich zu? Kann ich sie bewältigen und wenn ja, wie? Dies können die Betroffenen in dieser Phase zumeist noch nicht präzise einschätzen. Deshalb gilt es, die Betroffenen beim Aushalten dieses Zustands der Ungewissheit zu unterstützen (indem z.B. Verständnis gezeigt wird) und das Alte angemessen zu würdigen, damit die Mitarbeitenden das Neue mit der Zeit auch emotional akzeptieren können. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspektiven und Chancen aufzeigen ▪ Verbesserungspotenziale identifizieren, Entwicklungsmaßnahmen einleiten, Aufgeschlossenheit erhalten ▪ Mitarbeitende unterstützen und Hilfe organisieren ▪ Informationen geben (Statusberichte, Teilerfolge) ▪ Anerkennung für Leistungssteigerung |
| Phase 4: Commitment | |
| Erst nachdem die erforderliche Trauerarbeit geleistet ist, können die Betroffenen das Alte loslassen und ihre Energie auf das Neue richten. Nun gilt es, ihre Neugier zu wecken und ihnen das erforderliche Wissen und Können zum Umgang mit dem Neuen zu vermitteln. Ermutigung und Geduld sind nun hilfreich sowie Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch. So entwickelt sich das Neue allmählich zur Normalität, zumal erste (Lern-)Erfolge Selbstvertrauen schaffen. Die Leistung des Systems steigt nun allmählich über das ursprüngliche Niveau. Jetzt gilt es auch, den Veränderungsprozess zu bewerten. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklungs- und Leistungsziele vereinbaren ▪ Wissensmanagement (Erfolgsfaktoren und Fehler für andere Projekte nutzen) ▪ Kooperation in der Gruppe stärken, „Cheerleading“ („Prima, weiter so!“, unerwartete „Belohnungen“) ▪ Informationen geben (Erfolge, Erfahrungen) ▪ Fördermaßnahmen einleiten ▪ die Komfortzone verlassen |

Tabelle AH7.3

In Anlehnung an **Bormann, Hans-Werner (2007)**: Was Führungskräfte bei Veränderungen tun sollten, online: <https://www.business-wissen.de/artikel/changemanagement-was-fuehrungskraefte-bei-veraenderungen-tun-sollten/> (letzter Zugriff am 10.10.2018)

Ohne aktive Unterstützung seitens der Führung gelingt es vielen Mitarbeitenden nicht, den skizzierten Veränderungsprozess zu durchlaufen. Sie bleiben in einer der drei ersten Phasen stecken. Der Grund: Sie halten sich im Tagesgeschäft überwiegend in der „Komfortzone“ auf – sie tun also bevorzugt das, was sie (in ihren Augen) gut können und worin sie Routine haben. Bei Veränderungen müssen sie diese Zone jedoch häufig verlassen und sich in die so genannte „Stretchzone“ begeben – also Dinge tun, die sie (so) noch nicht getan haben, aber durchaus tun oder erlernen könnten.

Aus eigener Initiative heraus machen dies die wenigsten Mitarbeitenden und wenn, dann nur in begrenztem Umfang. Deshalb müssen Führungskräfte in Veränderungsprozessen an ihre Mitarbeitenden immer wieder den Appell richten: „Raus aus der Komfortzone – rein in die Stretchzone!“ Zugleich sollten sie aber vermeiden, dass diese in die „Panikzone“ geraten, weil sie sich überfordert fühlen oder überfordert sind. Abhängig davon, in welcher Zone sich die Mitarbeitenden gerade befinden, sind folgende Führungsinterventionen möglich:

| Komfortzone | Stretchzone | Panikzone |
|--|--------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konfrontieren ▪ Aktionen planen ▪ Szenarien entwickeln ▪ Aufgaben verändern ▪ anspruchsvollere Ziele setzen ▪ an Entscheidungen beteiligen ▪ am Veränderungsprozess mitwirken lassen | Hier finden die Veränderungen statt. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ängste ernst nehmen ▪ Sicherheit geben ▪ bisherige Erfolge würdigen ▪ Zukunftsszenarien entwickeln ▪ Alternativen durchspielen ▪ Perspektiven verändern |

Tabelle AH7.4

Während viele Führungskräfte hervorragende Fachkompetenzen haben (deswegen sind sie auch in diese Position gekommen), sind die wenigsten in Sozial- und Methodenkompetenzen geschult.

Dementsprechend muss ein großes Augenmerk auf die bedarfsgerechte Qualifizierung der Führungskräfte gelegt werden, da sie sonst mit den Herausforderungen ihrer Rolle nicht klarkommen. Gezielte Maßnahmen im Bereich der Sozial- und Methodenkompetenzen sollten daher entwickelt und angeboten werden. Beispielhaft wird hier ein Vorschlag für ein Seminar zum Thema Konfliktmanagement gemacht.

Beispiel für ein Qualifizierungsmodul Konfliktmanagement

Hintergrund: Konflikte sind natürliche Bestandteile unseres beruflichen und privaten Lebens. Sie bieten ein hohes Lernpotenzial und erfordern ein bewusstes Auseinandersetzen mit Situation und Menschen. Ungelöste Konflikte sind große Hindernisse in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit.

Dauer: 2 Tage

| | Notwendig |
|--|------------------|
| Qualifizierungsziele | |
| Konfliktursachen werden erkannt. | |
| Die Teilnehmenden wissen, welche Konfliktarten im beruflichen Alltag auftreten können. | |
| Sie finden die richtige Einstellung zu Konflikten. | |
| Konflikte können fair und konstruktiv gelöst werden. | |
| Konfliktgespräche werden sicher und erfolgswirksam geführt. | |
| Die Rolle der Moderation bei Konfliktlösungen ist bekannt. | |
| Qualifizierungsinhalte | |
| Begriffsklärung in Abgrenzung zu Spannungen und Meinungsverschiedenheiten | |
| Möglichkeiten zur Konfliktprävention | |
| Erkennen und Bewerten von Konfliktsituationen – Konfliktanalyse | |
| typische Reaktionen in Konfliktsituationen und wie damit umzugehen ist (Flucht, Kampf, usw.) | |
| Einstellungsverhalten gegenüber Konflikten | |
| die Gefahr der Konflikteskalation – Möglichkeiten zum Gegensteuern | |
| die Schrittfolge einer Konfliktlösung – Bewusstmachen eines Konflikts bis zur Konfliktlösung | |
| das Konfliktlösungsgespräch nach der »Win-win-Methode« | |
| Konfliktmoderation: Rolle und Aufgabe der Moderation sowie Anwendung | |
| Qualifizierungsmethoden | |
| mediengestützter Theorieinput | |
| Diskussion | |
| Kleingruppenarbeit | |
| Fallbearbeitung | |
| Gesprächstraining mit Videoanalyse und Feedback | |
| Moderation | |

Tabelle AH7.5

Literatur:

Flato, Ehrhard; Silke Reinbold-Scheible (2009): Die 120 besten Checklisten zur Personalentwicklung, München (mi-Wirtschaftsbuch)