DAS 7-PHASEN-MODELL

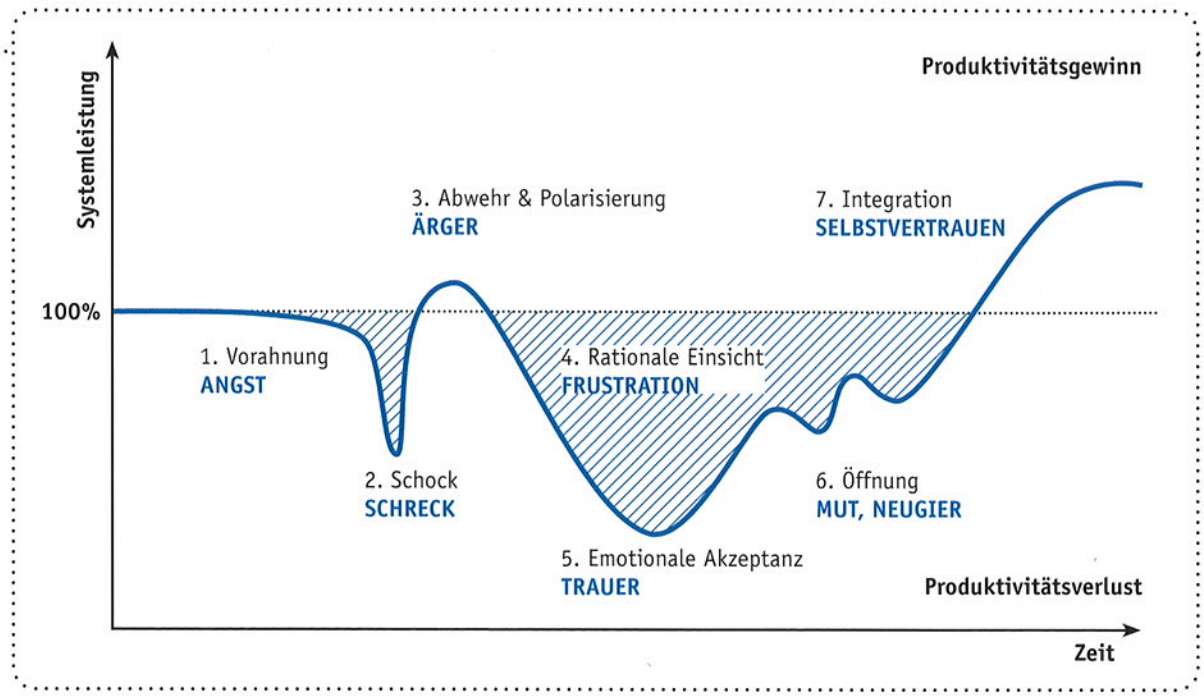
Changeprozesse im Business optimal begleiten

Von Sylvia Graß

„Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung."

Heraklit, vorsokratischer Philosoph um 520 v. Chr.

In einer sich permanent verändernden Umwelt sind Unternehmen darauf angewiesen, sich Veränderungsprozessen zu unterwerfen. Strukturierungsmaßnahmen in Form von Fusionen, Teamverschmelzungen, Optimierungsprozessen, Börsengängen, Outsourcing- und Rationalisierungsmaßnahmen sowie Image- & Wertewandel sind heute an der Tagesordnung. Die Führungskräfte müssen dann diese Veränderungsprozesse einleiten. Dabei steht dem scharfsinnigen unternehmerischen Know-how, das ja den als unumgänglich erachteten Veränderungen zugrunde liegt, häufig ein ebenso substantielles Nichtwissen gegenüber: mangelhafte psychologische und organisatorische Kenntnisse von prozessgesteuerten Maßnahmen und Interventionen, mit denen alle Teammitglieder möglichst rasch wieder auf einen gemeinsamen Kurs gebracht werden sollen.



Das 7-Phasenmodell der Veränderung

Changeprozesse in Unternehmen scheitern häufig an Change-relevanten Faktoren. Eine viel zitierte Studie der Wirtschaftsprüfer Deloitte & Touche zum Thema belegt, dass dies zu 80 % auf den Widerstand der Mitarbeiter gegen Veränderung zurückzuführen ist. An zweiter Stelle steht die fehlende Unterstützung durch das Management (75 %). Undurchschaubare Veränderungsgründe sowie keine Change-Aktivitäten schlagen immerhin noch mit über 40 % zu Buche.

Selbst wenn der Mitarbeiter weiß, dass die Veränderungsziele langfristig auch für ihn Vorteile bieten, geht zuerst der Blick darauf, was er verlieren wird: eingespielte Arbeitsabläufe, verlässliche Teambeziehungen, Karrierechancen, der kurze Weg zum Arbeitsplatz, Statussymbole oder der Schreibtisch am hellen Fenster. Abschiednehmen fehlt schwer und löst Widerstand, Ärger oder Aggressionen aus. Wir alle neigen dazu, an Routiniertem festzuhalten und das Unsichere zunächst abzulehnen. Routine heißt, ich kenn mich aus. Neues heißt, ich weiß nicht, was auf mich zukommt!

Veränderungsprozesse können als Krisensituationen angesehen werden und folgen mehr oder weniger einer kurvenartigen Bewegung, die der amerikanische Soziologe Lewine bereits erstmals 1947 in ein mehrteiliges Phasenmodell gegossen hat. In der modernen Organisationsentwicklung hat sich dieses Veränderungsmodell in leicht veränderter Form bewährt. Denn primär gilt es, die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen: in ihren emotionalen und energetischen Zuständen. Veränderungen sind mit Verlustgefühlen verbunden, die ernorme Energie binden. Bleiben die Menschen in der Abwehrenergie stecken, ist keine Veränderung möglich. Je früher das Unternehmen sich auf diese Emotionen einstellt, umso schneller haben das Team und jeder Einzelne die Chance, den Veränderungsprozess zu durchlaufen, um sich den damit einhergehenden neuen Zielvorgaben wie Effizienzsteigerung, Erhaltung bzw. Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit oder der Neustrukturierung der Einzelverantwortlichkeiten in den Teams zu stellen.

Mit dem 7-Phasenmodell den Changeprozess steuern:

Im 7-Phasenmodell werden die Veränderungsprozesse von der planerischen Entscheidung bis zur schlussendlichen Einführung von folgenden energetischen Zuständen begleitet: Vorahnung (Angst), Schock (Schreck), Abwehr und Polarisierung (Ärger), rationale Einsicht (Frustration), emotionale Akzeptanz (Trauer), Öffnung (Mut, Neugier) und Integration (Selbstvertrauen). Die Phasen wirken sich auch auf die Produktivität aus (vgl. Schaubild). Doch erst durch das Durchleben der Trauerphase wird aus dem Verlust wieder ein Gewinnzuwachs.

Die Phase 0: Change-Vorbereitung

Trotz eines einheitlich verlaufenden Phasenmodells reagieren Menschen unterschiedlich auf Veränderungsprozesse und zwar in allen Phasen. Der eher ängstliche Typus, der gerne bewahrt, wird anders mit Changeprozessen umgehen als derjenige, der durch Herausforderungen motiviert wird. Auch sollte sich eine Führungskraft am Anfang des Changeprozesses überlegen, wer im Team die größten Veränderungen und auch Einschnitte zu befürchten hat, und hier gezielte Interventionen planen.

TIPPS ZUR VORBEREITUNG AUF DEN CHANGE:

- Wer erfährt durch die Veränderung den größten Verlust?
- Wie lassen sich Verluste durch andere Anreize kompensieren?
- Wie lässt sich der Kommunikationsprozess für die einzelnen unterschiedlichen Veränderungstypen gestalten. Als Gegenpole fungieren hier eher der ängstliche Typ und der Typus, der Herausforderungen sucht. Im ersten Falle ist es wichtig, zu 80 % die Dinge zu kommunizieren, die bestehen bleiben, und im zweiten Fall können die Mitarbeiter mit den neuen zu bewältigenden Herausforderungen gelockt werden.
- Hilft dem Mitarbeiter eventuell ein begleitendes Coaching oder reicht es aus, ihm einen internen Mentor an die Seite zu stellen?
- Wann ist der günstige Moment, um den Changeprozess zu starten und den Mitarbeitern die Veränderungsbotschaft mitzuteilen?
- Was können Sie am Anfang eines Prozesses kommunizieren?

Für Mitarbeiter relevant sind Veränderungsinformationen über die Gründe, Inhalte, Ziele und Folgen der Veränderung. Dabei gilt zum Beispiel grundsätzlich das Motto: Besser die Erstinformationen (noch) unvollständig präsentieren als zu spät. >

Phase 1: Vorahnung

Der „Flurfunk" ist bereits aktiv und erste Veränderungsgerüchte verbreiten sich wie ein Lauffeuer. Mit der Ungewissheit, was an Veränderungen kommen mag, stellt sich Angst vor dem Neuen ein. Die mentale Energie neigt sich zur Unsicherheit, weshalb von einer Produktivitätssteigerung nicht mehr die Rede sein kann.

TIPP & INTERVENTION:

- Halten Sie diese Phase so kurz wie möglich und informieren Sie die Belegschaft als Ganzes von den neu anstehenden Veränderungen.

Phase 2: Schock, Schreck

Die Veränderungsbotschaft (z. B. Umzug vom Einzel- in Großraumbüros, Standortwechsel, Teamfusionen, Abbau von Hierarchieebenen und der damit verbundene Statusverlust etc.) geht nicht mit den Wünschen und Erwartungen aller Mitarbeiter einher. Deshalb kann es in dieser Phase zu schockartigen Zuständen mit Starrebegleiterscheinungen kommen. Diese Phase hat primär den Sinn, Menschen vor einer Überflutung durch Emotionen zu schützen. Die Wiederherstellung der geistigen, mentalen und körperlichen Handlungsfähigkeit ist die erste Aufgabe in dieser Phase.

TIPPS & INTERVENTIONEN:

- Raum und Zeit zum Verarbeiten geben. In dieser Phase ist ohnehin kaum wirtschaftliche Produktivität zu erwarten.
- Zeitnah Meetings, Workshops, Einzelgespräche vereinbaren, damit die Emotionen fließen und die Veränderungsgründe vermittelt werden können.

Phase 3: Abwehr, Ärger, Verneinung

Der erste Schock ist verdaut, der menschliche Organismus versucht sich wieder zu stabilisieren und emotionale Sicherheit zu erlangen. In dieser Phase reagieren viele Menschen mit Wut und Ärger, innerhalb des Teams treten verstärkt Konflikte auf. Häufig kommt es in der Phase zu einem hohen Aktionismus, verbunden mit einer Rückbesinnung auf die eigenen Kompetenzen. „Unser Team hat bisher die besten Ergebnisse erbracht. Es kann doch nicht richtig sein, dass unsere Abteilung bei der bevorstehenden Fusion eine so geringe Rolle spielt". Die Abwehrenergie nützt, um am Vertrauten festhalten und so weitermachen zu können wie bisher. Dieses Phänomen lässt sich auch häufig bei Unternehmen, die vor der Insolvenz stehen, beobachten. Es wird weitergemacht wie bisher, alles wartet und hofft auf ein Wunder, wobei der sich anhäufende Schuldenberg und die drohende Insolvenz ignoriert und verdrängt werden.

TIPP & INTERVENTION:

- Raum geben für Einwände und Diskussionen.
- Verständnis für Wut und Ärger zeigen.
- Fragen anbieten à la: „Was würde passieren, wenn wir so weitermachen?"
- Behutsam und in kleinen Schritten auf die nächste Phase hinarbeiten. Denn: Bleiben die Mitarbeiter in dieser Phase stecken, sind Blockade- und Abwehrtendenzen vorprogrammiert.

Phase 4: Rationale Einsicht, Frustration

Eine Veränderungseinsicht ist vorhanden. Jedoch ist diese Phase begleitet von Frustrationen, „innerlichen Kündigungen", Zynismus, Agitation, Autismus und Demotivation. Die Mitarbeiter hängen hier sozusagen im luftleeren Raum: Das Neue hat noch keine Power, vom Altem haben sich das Team und der Einzelne noch nicht richtig verabschiedet. Spätestens in dieser Phase sollte ein gemeinsamer Workshop abgehalten werden, um den Prozess des Loslassens initiieren zu können. Denn jetzt droht die Gefahr, die besten Mitarbeiter des Unternehmens zu verlieren.

TIPP & INTERVENTION:

- Was war gut am Alten?
- Was ist gut am Neuen?
- Wie kann der Ablöseprozess vom Alten gestaltet werden, damit genügend Energie und Motivation für Neues entstehen kann?
- Rituale, „So-tun-als-ob"-Szenarien und Zukunftsprojektionen können helfen, sich auf die nötige Veränderung einzustellen. Die Unsicherheit vor dem Neuen wird so minimiert, der Prozess des Loslassens vereinfacht. Wenn z. B. die Abteilung innerhalb einer Stadt in einen ande ren Bürokomplex zieht, können Anfahrts- und Büropläne, neue Visitenkarten helfen, sich auf das zukünftig Neue einzustellen.

Phase 5: Emotionale Einsicht, „Tal der Tränen"

In dieser Phase gibt es kein Zurück mehr. Eine emotionale Einsicht, verbunden mit dem Loslassen des Alten, kann helfen, durch das „Tal der Tränen" zu gehen. Erst wenn die „Traueremotion" angenommen und verarbeitet wurde, ist Raum für Neues. Bei Verlust und Schmerz werden im Gehirn dieselben Areale aktiv. Deshalb sind Abschiedsprozesse mitunter so schmerzhaft und emotionsbeladen. Emotionen und Verhalten in dieser Phase sind: Trauer, Enttäuschung, Verlust, Abschied, Loslassen, Fühlen, Annehmen, das Spüren und Aushalten von Leere etc. In dieser Phase durchläuft das System ihre ineffektivste, bedrohlichste und häufig sogar verlustreichste Zone.

TIPP & INTERVENTION:

- Auch hier gilt unbedingt, noch einmal das Alte zu würdigen.
- Verluste thematisieren, neue Chancen ansprechen.

- Raum und Zeit für das Bearbeiten von Emotionen bereitstellen.
- Rituale über Teamworkshops initiieren, die helfen, den Übergang zu meistern: Abschiedsprozesse, Wegwerfaktionen, Flohmärkte, Mitarbeiterzeitung, Abschiedsgespräche. Neben den Teamworkshops Einzelcoachings anbieten.

Phase 6: Öffnung, Mut, „Trial & Error"

Wenn die Trauerphase „erfolgreich" überwunden ist, wird der Weg frei für eine grundlegende Neuausrichtung der Selbst-, Team- und Unternehmensdefinition. Der Mitarbeiter kann sich nun mit der Veränderung identifizieren und setzt sich in der Regel dafür ein. Er nutzt seine Kreativität, um die neuen Prozesse weiter zu verbessern und versucht, seine Kollegen ebenfalls zu motivieren. Erste Lösungen tauchen auf, Ideen werden ausgetauscht. Die Phase ist gekennzeichnet durch Dynamik, Hoffnung, Freude und Zuversicht.

TIPP & INTERVENTION:

- Fehlerkultur unbedingt unterstützen.
- Fordern- und Fördernprozesse unterstützen.
- Teambildungsprozesse initiieren.
- Neues Unternehmensleitbild, Regeln, Strukturen etablieren.
- Ziel formulieren: „Was wollen wir bis wann erreicht haben?"

Phase 7: Integration

Langsam stellt sich der altvertraute Alltag wieder ein. Das neu Gelernte wird in den Business-Prozess integriert. Die Systemleistung klettert erkennbar auf das Niveau, das vor dem Changeprozess vorhanden war. Die Phase wird als stabil und sicher gekennzeichnet. Das Team erhält wieder ein Wir-Gefühl.

TIPP & INTERVENTION:

- Was war das Gute am Veränderungsprozess?
- Was haben wir durch diesen Prozess gelernt?
- Welche Spielregeln und mentale Haltungen haben uns unterstützt?
- Nicht vergessen: Erfolge feiern!

In größeren Unternehmen werden immer mehr „Change Agents" ausgebildet, um die kleineren bis größeren Prozesse optimal begleiten zu können. Ansonsten verfügen externe Organisationsentwickler über das notwendige systemische Know-how, Organisationen bei Veränderungsprozessen ganzheitlich oder nur phasenweise zu unterstützen. Und gerade dann, wenn die Führungskraft Teil des Systems ist, kann ein externer unparteiischer Begleiter den Prozess mit der nötigen Distanz zielgerichtet begleiten. Auch werden immer mehr Coaches bei Changeprozessen partiell zur Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften engagiert. Noch Fragen?

Zur Person

Unsere Autorin Sylvia Graß (www.sylvia-grass.de) arbeitet als Coach und Trainerin im Kölner Raum. In ihrer Arbeit nutzt sie neuartige Verfahren wie die Kurzzeit-Coaching-Methode wingwave, systemische Organisationsentwicklung, den Motivationstest Reiss Profile aber auch Verfahren wie NLP und Mentaltraining. Kontakt: **grass@businessandwoman.com**

COME IN AND BEFEIN

befein

Permanent Make-up
Beauty Coaching
Eyelash Extensions
Hochzeitsstyling
Schminkparty
Make-up für besondere Anlässe

BEFEIN • WEIßHAUSSTR: 25 • 50939 KÖLN • FON +49 (221) 99 38 39 37
MOBIL +49 (178) 817 13 24 • INFO@BEFEIN.DE • WWW.BEFEIN.DE