

stellen.suedostschweiz.ch

... die grösste stellenplattform der region

INSERATESCHLUSS:
Samstag-Ausgabe: Donnerstag, 8.00 Uhr

Comercialstrasse 20, 7007 Chur
Telefon 081 255 58 58, Fax 081 255 58 59
Agenturen in Arosa, Ilanz, Lenzerheide
und Thusis

IM INTERNET AUFRUFBAR UNTER:
stellen.suedostschweiz.ch

Change Management: Vom Wandel zur Transformation

Globalisierung, technische Möglichkeiten, verfügbares Wissen und steigende Ansprüche der Kunden führen zum Zwang der permanenten Veränderung.
«Wenn die Geschwindigkeit der äusseren Veränderung grösser ist als die der inneren, ist das Ende in Sicht», sagt Jack Welch von General Electric.

Von Katrin Juntke und Niklaus Blaser*

Veränderungen in Unternehmen werden häufig in der Form des Wandels umgesetzt. Das Vorgehen ist in den meisten Fällen situativ und gibt den Mitarbeitenden selten die Möglichkeit, aktiv mit dem Wandel mitzugehen. Dieses Vorgehen ignoriert die Wünsche der Mitarbeitenden nach Sicherheit, Geborgenheit und Anerkennung. Es generiert Ängste und Verunsicherung. Daraus formiert sich massiver Widerstand gegen alle Arten von Veränderungen. Die Erfahrung zeigt, dass Widerstand gegen Veränderungen der Normalfall ist und nicht die Ausnahme. Welches sind die Gründe dazu?

Fünf Phasen des Verhaltens

Die amerikanische Forscherin Elisabeth Kübler-Ross, welche ihre Berühmtheit durch Arbeiten zu Nahtoderfahrungen erlangt hat, beschreibt das Verhalten von Menschen bei Veränderungen in fünf Phasen: Verneinung der Situation, Zorn, den Versuch zu verhandeln, Depression und schlussendlich die Akzeptanz. Erfahrene Change-Manager antizipieren dieses Verhalten und Gliedern den



Nicht nur das Wetter verlangt nach Anpassungen: Auch andere Veränderungen führen zum Zwang, sich zu wandeln.
Bild Theo Gstöhl

mitarbeiterorientierten Teil von Veränderungen in drei Hauptgebiete: das Loslassen als die Zeit, in welchen Mitarbeitende vielen Gefühlen unterworfen sind; eine neutrale Zone, welche für Mitarbeitende ungewohnt und richtungslos ist, in welcher sie dem Wandel nachgeben, und schlussendlich der Neubeginn, bei welchem die Betroffenen das Neue akzeptieren, die Veränderung in einem neuen Licht

sehen und bereit sind, neue Wege zu gehen.

Die Beteiligten integrieren

Daraus erkennen Führungskräfte die Wichtigkeit, bei anstehenden Veränderungen klare Visionen zu entwickeln und diese transparent und regelmässig zu kommunizieren. Veränderungen sollten in verkraftbare Teilschritte aufgeteilt werden und die Be-

troffenen möglichst rasch integriert und beteiligt werden. Damit werden der Wandel zur Transformation und der Weg der Veränderung als Lernchance empfunden. Zeigt das Management dabei eine wertorientierte Grundhaltung, agiert entsprechend in Krisensituationen und verfolgt den Coaching-Ansatz in der Führungstätigkeit, steigen die Erfolgchancen von Veränderungsprojekten von durchschnittlich 30 Prozent auf über 70 Prozent. Ein lohnenswertes Vorgehen für Firmen wie auch für die Mitarbeitenden.

* Katrin Juntke ist systemische Organisationsentwicklerin. Sie begleitet und coacht Organisationen bei Veränderungsprozessen sowie Mitarbeitende und Führungskräfte.
www.katrinjuntke.ch
Niklaus Blaser, MBA IMD/EI. Ing. FH ist selbständiger Berater und Interimmanager sowie Partner der KMU-Beratungsfirma Consulta AG. Er hat sich auf Innovation, Strategie und Change Management spezialisiert
niklaus.blaser@bluewin.ch