

## Führen im Veränderungsprozess

"Schon wieder Veränderungen?"

**- Sie alle kennen die Phasen die Mitarbeiter in Veränderungsprozessen durchlaufen. Doch wie können Führungskräfte in diesen Phasen angemessen handeln und ihr ganzes Team im Veränderungsprozess mitnehmen?**



**Claudia Pfeifer** ist Expertin für Organizational Transformation, Moderation & Digital Leadership sowie Ausbildungsleiterin der ABIS Akademie Leipzig

Transformationsprozesse brauchen Energie. Energie für ein Mehr an Kommunikation, an Beprehungs- und Reflexionszeit und das Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen.

Für Führungskräfte ist dies oft ein Spagat. Sie sind in Veränderungsprozessen mit Mehrarbeit gefordert. Sie sollen vorangehen, motivieren und auch die/den unwilligsten Mitarbeiter\*in von dem Sinn der Veränderung überzeugen.

Führungskräfte bedienen sich oft zweier Werkzeuge: Schieben oder Ziehen.

Beides ist anstrengend und nur begrenzt effektiv.

Wir empfehlen eher die Position an der Seite der Mitarbeiter\*innen

- empathisch und als Prozessmanager\*in.

Was sollte eine gute Führungskraft in Veränderungsprozessen tun?

... Raum für mehr Besprechungs- und Reflexionszeit schaffen

... klar über das WARUM der Veränderung kommunizieren

... präzise den zeitlichen Ablauf des Veränderungsprozesses benennen

... Meetings für Bedenken, Sorgen und Ärger der Mitarbeiter\*innen initiieren

... regelmäßig über den Stand des Veränderungsprozesses informieren

... Meilensteine definieren, in denen der Veränderungsprozess reflektiert wird

... engmaschig Feedback geben, Anstrengung würdigen und Erfolge feiern

Phasen	Implikationen für die Führungskraft
Phase 1: Ablehnung	<i>Raum für Bedenken geben:</i> Extrameetings zu diesem Thema, Raum für Fragen, Bedenken und empathisches Verständnis, + klare Information über den Prozess und dem WHY
Phase 2: Widerstand	<i>Den Sinn hinter dem Widerstand erkunden:</i> persönliche Gespräche, Ideen zur Sinnhaftigkeit des Widerstandes bilden (z.B. Altes bewahren, Überforderung, Angst) Angebote für die Befriedigung der dahinterliegende Bedürfnisse machen (z.B. Überforderung = Weiterbildung, Bewahren = Inseln für Bewahrenswertes schaffen)
Phase 3: Entdecken	<i>Reflexionszeit + Reden über Gelungenes:</i> häufigere Meetings ermöglichen die Reflexion der Veränderung und das Nachjustieren + Cheerleading und das Feiern von Erfolgen
Phase 4: Commitment	<i>Standards etablieren + Rückkehr zum Alltag:</i> Definition von Standards und Erfolgsfaktoren, Rückblick auf die Veränderung und Faktoren des Gelingens, Stolz, Rückkehr zum Alltag