

## Wie sich Menschen bei Veränderungen verhalten

Von René Meurer, Consulting für den Mittelstand (erschienen am 13.1.2016 bei [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de))



© iQoncept - Fotolia.com

Nach dem **Transtheoretischen Modell** durchlaufen Menschen bei Veränderungen unterschiedliche Verhaltensstadien. Eine Herausforderung für Vorgesetzte, die Veränderungen im Unternehmen erfolgreich gestalten müssen.

Unabhängig von der Art und Intensität bedingten Veränderungen bei Mitarbeitern und Führungskräften häufig auch eine Veränderung im Verhalten. Erfolgreiche und nachhaltige Veränderungen sind daher auch abhängig davon, ob und inwieweit Führungskräfte und Mitarbeiter bereit sind, ihr Verhalten zu verändern.

Doch wird dieser Aspekt bei Veränderungsprojekten ausreichend berücksichtigt? Ist vor allem den Entscheidern bekannt, dass Veränderung harte Arbeit ist und nicht einfach durch das Setzen von Zielen und Definieren von Maßnahmen verordnet werden kann? Wie können Führungskräfte und Mitarbeiter motiviert werden, Veränderungen zu unterstützen? Wie wirken sich Veränderungen auf die Führungskräfte und auf die Mitarbeiter überhaupt aus?

### Stadien des Transtheoretischen Modells

Grundlage des Transtheoretischen Modells der Veränderung, das ursprünglich aus der Gesundheitspsychologie stammt und maßgeblich durch James O. Prochaska, John Norcross und Carlo DiClemente entwickelt wurde, ist die Erkenntnis: Erfolgreiche Selbstveränderung ist meist ein länger dauernder Prozess, der in bestimmten aufeinanderfolgenden Stadien abläuft:

1. Sorglosigkeit
2. Bewusstwerdung
3. Vorbereiten
4. Handeln
5. Dranbleiben
6. Stabilisieren

Wenn also erfolgreiche Veränderung auch abhängig ist von einer Selbstveränderung der Führungskräfte und Mitarbeiter, dann sind die Erkenntnisse des Transtheoretischen Modells für die Gestaltung von Veränderungen in Unternehmen wertvoll. Nachfolgend werden die einzelnen Stadien des Modells beschrieben:

#### **Sorglosigkeit**

Es gibt kein Problembewusstsein und damit wird kein Anlass für eine Verhaltensveränderung gesehen. Es wird noch nicht wahrgenommen oder auch verdrängt, dass möglicherweise ein Problem besteht.

#### **Bewusstwerdung**

Es wird anerkannt und akzeptiert, dass es ein Problem gibt. Es gibt jedoch noch keine konkreten Pläne zur Verhaltensänderung. Die Vor- und Nachteile einer möglichen Veränderung werden abgewogen, und es wird sich oft intensiv mit dem Problem auseinandergesetzt.

#### **Vorbereiten**

Konkrete Ziele und Pläne über die Möglichkeit einer Veränderung werden gefasst.

#### **Handeln**

Das Verhalten wird aktiv verändert.

## **Dranbleiben**

Das neue Verhalten muss aufrecht erhalten werden. Ziel ist es, nicht in alte Routinen zu verfallen.

## **Stabilisieren**

Die alten Gewohnheiten sind überwunden. Eine neue Routine wurde erlernt.

## Veränderungsphasen laufen unterschiedlich schnell ab

Jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft durchläuft beim Transtheoretischen Modell diese Phasen, und zwar in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und unterschiedlich intensiv. Die Phasen sind nicht deckungsgleich mit typischen „formalen“ Phasen in Veränderungsprojekten, wie zum Beispiel Analyse, Planung, Umsetzung und Erfolgsbewertung.

Es ist also durchaus möglich, dass sich ein Veränderungsprojekt bereits in der Umsetzungsphase befindet, Mitarbeiter oder Führungskräfte aber teilweise noch die Phasen der Bewusstwerdung oder Vorbereitung durchlaufen.

## Fiktives Beispiel eines Veränderungsprozesses

Ein mittelständisches Unternehmens will die Produktion neu gestalten und mehr Verantwortung für Effizienzsteigerungen und Verbesserungen in die Produktion verlagern. Dabei spielen auch die Mitarbeiter in den jeweiligen Produktionsbereichen eine wichtige Rolle. Sie sollen stärker integriert werden. Eine Änderung im Verhalten ist also notwendig. Der Produktionsleiter und die Fertigungsleiter waren in den Entscheidungsprozess integriert. Ein Zeitplan in Form eines Projektplans wurde erarbeitet und kommuniziert.

Vor der Verkündung der Entscheidung befanden sich die Produktionsmitarbeiter im Stadium der Sorglosigkeit. Aus ihrer Sicht gab es keinen Grund für eine strukturelle Veränderung – und damit auch keinen Anlass für eine Verhaltensveränderung. Da Produktionsleiter in den Entscheidungsprozess und das Erarbeiten des Grobkonzepts integriert waren, haben sie einen Vorsprung. Durch ihre Teilhaben an der Entscheidung hatten sie die Möglichkeit, sich mit den Auswirkungen und Veränderungen der Umstrukturierung auseinanderzusetzen. Sie befinden sich daher in der Phase der Bewusstwerdung.

## Was sich Mitarbeiter bei Veränderungen fragen

Wie aber gehen die Mitarbeiter in der Produktion mit der Entscheidung um? Sie wurden durch die Entscheidung gezwungen, sich mit den möglichen Folgen der Umstrukturierung auseinanderzusetzen. Folglich befinden sie sich im Anschluss an die Verkündung ebenfalls in der Phase der Bewusstwerdung. Intensiv beschäftigen sie sich mit den möglichen Vor- und Nachteilen und den potenziellen Konsequenzen, die die Umstrukturierung für sie haben kann. Vor allem setzen sie sich damit auseinander, dass sie zukünftig eine tragende Rolle bei der Realisierung von Verbesserungen spielen sollen. Fragen, die dabei entstehen können, sind:

- Was habe ich überhaupt davon?
- Was bezweckt das Management mit dieser Entscheidung tatsächlich?
- Bin ich bereit, das Risiko einzugehen, und Fehler zukünftig offen zuzugeben?
- Gehen die Kollegen den Weg mit?

## Rolle der Führungskräfte bei der Veränderung

Für den Erfolg der Umstrukturierung spielen die Führungskräfte eine tragende Rolle. Sie befinden sich möglicherweise in einem Dilemma: Einerseits stecken sie selbst noch in der Phase der Bewusstwerdung, müssen auf der anderen Seite aber bereits die Mitarbeiter in ihren Abteilungen in die neue Struktur führen. Und diese haben in der Regel unterschiedliche Einstellungen hinsichtlich der beschlossenen Veränderung. Es gibt Befürworter, Gegner und – das wird eher der Großteil sein – abwartende und eher desinteressierte Mitarbeiter.

Die Führungskräfte befinden sich nun in der Phase der Vorbereitung, setzen für sich konkrete Ziele und Pläne und arbeiten lösungsorientiert. Sie müssen Lösungen finden, wie die neue Struktur implementiert werden kann. Fragen, die typischerweise beantwortet werden müssen, sind:

- Welche Mitarbeiter müssen in andere Abteilungen beziehungsweise an andere Maschinen versetzt werden?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen und Weiterbildungsmaßnahmen sind notwendig?
- Welche Erwartungen werden an die Mitarbeiter und auch an die Führungskräfte gestellt?
- Wie können die Mitarbeiter angeregt werden, Fehler zukünftig offen zuzugeben?

## Integration der Mitarbeiter in die Veränderung

Ziel muss es sein, bereits während der Detaillierung und Vorbereitung der Umstrukturierung Mitarbeiter dazu anzuregen, zu reflektieren und zu akzeptieren, dass alte Gewohnheiten und Routinen abgelegt werden müssen. Durch einen Dialog und aktive Integration in die Vorbereitungen kann dies gelingen.

Motivation spielt hier eine tragende Rolle. Es lohnt sich, die Mitarbeiter zu integrieren, denn so besteht die Chance, ihre Haltung bereits in dieser frühen Phase des Veränderungsprozesses zu beeinflussen. Dadurch können sie angeregt werden, sich ebenfalls mit konkreten Zielen und Plänen auseinanderzusetzen, alte Gewohnheiten loszulassen und neue Verhaltensweisen zumindest auszuprobieren.

## Phasen des Handelns und Ausprobierens

Durch das Ausprobieren neuer Verhaltensweisen befinden sich Führungskräfte und Mitarbeiter bereits in der Phase des Handelns. Diese Phase ist eng verknüpft mit der Phase des Dranbleibens. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter geht mit eigenen Fehlern offener um und kommuniziert diese an seinen Vorgesetzten. Dieser begrüßt die Offenheit zunächst. Beide befinden sich in der Phase des Dranbleibens.

Nach einigen Malen tadelt der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter jedoch und macht ihn für auftretende Fehler verantwortlich. Dadurch wird der Mitarbeiter verunsichert und fällt möglicherweise zurück in die Phase der Bewusstwerdung. Denn: Welche Vorteile hat die neue Struktur, wenn der Vorgesetzte sein eigenes Verhalten nicht verändert? Was motiviert den Mitarbeiter, erneut offen mit seinen Fehlern umzugehen?

Dieses Zurückfallen in alte Routinen ist jedoch normal und sollte nicht als Scheitern interpretiert werden. Neues Verhalten ist nicht einfach zu erlernen und benötigt Zeit, Ausdauer und Geduld. Wissenschaftler gehen davon aus, dass es zwischen sechs und neun Monaten dauern kann, bis eine neue Verhaltensweise ins aktive Verhaltensrepertoire übernommen wurde (Phase der Stabilisierung). Es ist zudem wahrscheinlich, dass mehrere Anläufe notwendig sind, bis man sein Ziel erreicht hat.

## Fazit

Veränderungen können komplex sein. Häufig ist eine erfolgreiche Veränderung abhängig von einer Selbstveränderung der Beteiligten:

- Jeder Mensch hat im Laufe seiner Sozialisation eine eigene Persönlichkeit und Haltung entwickelt und bringt diese in den Veränderungsprozess ein.
- Mitarbeiter und Führungskräfte durchlaufen die Phasen des Transtheoretischen Modells mit unterschiedlicher Intensität und in unterschiedlicher Geschwindigkeit.
- Die Beteiligten befinden sich dadurch häufig in unterschiedlichen Phasen.

Die Herausforderung für Führungskräfte ist also enorm. Was aber können oder müssen sie im Veränderungsprozess tun, um die Veränderung erfolgreich zu gestalten? Die folgenden Aspekte sollen dazu als Anregung verstanden werden:

- Führungskräfte müssen lernen, ihr Verhalten immer wieder zu reflektieren – im Sinne der Veränderung. Sie müssen sich selbst durch den Prozess der Veränderung führen.
- Führungskräfte sollten Unterstützung von ihren Vorgesetzten einfordern.
- Mitarbeitender müssen regelmäßig, offen und klar über die Veränderung und den aktuellen Stand informiert werden, etwa durch Informationsveranstaltungen.

- Führungskräfte sollten den Mitarbeitern gegenüber möglichst wertschätzend auftreten und bei Erfolg loben und Anerkennung äußern.
- Mitarbeiter müssen aktiv eingebunden werden.
- Der Veränderungsprozess muss professionell vorbereitet sein (Zielzustand, Maßnahmen, Begleitung).
- Befürworter der Veränderung unter den Mitarbeitern müssen identifiziert und als Zugpferde eingesetzt werden.
- Führungskräfte müssen für die Sorgen und Bedenken der Mitarbeiter ansprechbar sein.