

Anja Leao, Mathias Hofmann (Hrsg.)

Fit for Change

**44 praxisbewährte Tools und Methoden
im Change für Trainer, Moderatoren,
Coaches und Change Manager**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
--------------	---

Einführung

von Anja Leao

▶ Change managen – „Das richtige Tool im richtigen Moment“	9
▶ Wie beginnen Change-Prozesse?	11
▶ Das 8-Phasen-Change-Modell.....	13
▶ Erkennungsmerkmale für die Phasen von Change-Prozessen im Unternehmen	16
▶ Die zehn Prinzipien für erfolgreiche Change-Prozesse.....	17

Übersichtstabellen

▶ Welches Tool passt zu welchen Themen besonders gut?	20
▶ Welches Tool passt zu welcher Phase besonders gut?	26
▶ Tool-Bewertung	28

Die Tools in den Phasen

Phase 0: Strategische Planungsphase

▶ Die Sicht der Umwelt <i>von Mathias Hofmann</i>	33
▶ Elektrozaun – Veränderung erleben <i>von André Mersch und Dr. Frank Strikker</i>	40
▶ Nachbarschaftshilfe <i>von Anja Leao</i>	46
▶ Stakeholderanalyse <i>von Mathias Hofmann</i>	55
▶ Steuerungsgruppe <i>von Mathias Hofmann und Dr. Frank Strikker</i>	62
▶ Survey-Feedback <i>von Rainer Hußmann</i>	68

Phase 1: Überraschungs- und Thematisierungsphase

- ▶ Change-Marketing: Gib dem Kind einen Namen!
von *Mathias Hofmann* 81
- ▶ Coach the Change von *Anja Leao* 87
- ▶ Kleine Herzen – große Herzen von *Anja Leao* 97
- ▶ Spieglein – Spieglein, Projektspiegel von *Anja Leao* 102
- ▶ TOP-BOTTOM – Change-Interviews strategisch platzieren
von *Heidrun Strikker* 108

Phase 2: Verneinungs- und Positionierungsphase

- ▶ Das schätze ich an denen von *Marie Ganier-Raymond* 119
- ▶ Die ChangeWerkstatt von *Philipp Jung* 123
- ▶ Hausputz von *Anja Leao* 129
- ▶ Talking Cure – Kommunikation mit Kritikern
von *Mathias Hofmann* 134
- ▶ TOP-BOTTOM-KOMPAKT – Change-Workshop von *Heidrun Strikker*... 142
- ▶ TOP-BOTTOM – Tischgespräche von *Heidrun Strikker* 152

Phase 3: Rationale Akzeptanzphase

- ▶ Des Schneiders neue Kleider von *Anja Leao* 165
- ▶ Die Folgen der Reihe von *Chris Welker* 171
- ▶ Ich packe in meinen Koffer von *Marie Ganier-Raymond*..... 181
- ▶ Impulsionen von *Chris Welker*..... 187
- ▶ Teamtacho von *Gabriele Wegener* 194
- ▶ Widerstände wandeln von *Helmut Blauen-Barth*..... 198

Phase 4: Emotionale Akzeptanzphase

- ▶ Bäumchen wechsel Dich von *Anja Leao* 207
- ▶ Change-Kultur von *Anja Leao* 212
- ▶ Der Baum als Ratgeber im Veränderungsprozess
von *Reinhard Pleiner* 217
- ▶ Der Rat der Weisen von *Anja Leao* 222
- ▶ Die Tagesschau von *Gabriele Wegener* 228
- ▶ Wo stehe ich, was tue ich? Das 8-Phasen-Change-Modell
als Wegweiser von *Heinz-Peter Brenner* 234

Phase 5: Test- und Ausprobierphase

- ▶ Andre Länder, andre Sitten
von *Heidrun Sass-Schreiber und Anja Leao* 243

► Change the Game ^(TM) I – Das Management innerer Zustände von Dr. Kai Haack und Peter Creutzfeld	249
► Roadmap for Change von Dr. Frank Strikker und Kerstin Bongartz.....	256
► TeamProfiler von Dr. Martin Franz.....	260
► Zurück zu den Wurzeln der Motivation von Paul Reuter.....	266

Phase 6: Erkenntnisphase

► Change-Theater und Beste Praxis von Mathias Hofmann	279
► Change the Game ^(TM) II – Fokussierte Aufmerksamkeit von Dr. Kai Haack und Peter Creutzfeld	285
► Gut aufgestellt von Helmut Blauen-Barth.....	293
► Open Space von Kirsten Swyter	300
► Wie sagen's die, die das Sagen haben? von Marie Ganier-Raymond.....	311

Phase 7: Integrations- und Konsolidierungsphase

► 3-S-Szenario: Spiegel, Scorecard und Strategie von Christiaan Lorenzen.....	319
► Alle Teile des Ganzen bilden das Ganze von Anja Leao	324
► Change-Guide von Anja Leao	333
► Policy Deployment von Andreas Liebrecht und Rainer Hußmann.....	344
► Stabilitätsmanagement in Veränderungsprozessen von Prof. Dr. Heiko Sinnhold	356

Autorenübersicht	367
Literaturverzeichnis	377

Vorwort

Ziel dieses Buches ist es, eine kompakte, übersichtliche, in der betrieblichen Praxis nationaler und internationaler Unternehmen nutzbare Hilfestellung für den Umgang mit und die Bewältigung von Change-Projekten und -Prozessen anzubieten.

Diese Veränderungsprojekte sind komplex. Der Druck auf mit diesen Veränderungsprojekten und -prozessen betrauten Personen, ob intern als Manager, Personal- oder Organisationsentwickler oder extern als Trainer, Berater oder Coach, ist immens hoch und die zur Verfügung stehende Zeit ist begrenzt. „Fit for Change“ ist als Begleitinstrument in Veränderungsprojekten zu verstehen.

Veränderungen hat es immer gegeben. Unser ganzes Leben als Individuum oder in organisationalem Rahmen ist ein einziger Veränderungsprozess. Komplexität zu reduzieren, um Themenschwerpunkte betrachtbar und bearbeitbar zu machen, ist ein Schwerpunkt des vorliegenden Buches.

„Fit for Change“ ist für alle diejenigen geschrieben, die Veränderungsprozesse begleiten: Trainer, Berater, Coaches, Personal- und Organisationsentwickler sowie Manager, die nach neuen Wegen suchen. Warum für diese Zielgruppen? Weil die Begleitung von Veränderungsprojekten Multiplikatoren mit Mut, mit Wissen und mit Umsetzungsstärke braucht. Menschen, mit der Freude an Veränderungen und der Sichtweise auf alle Chancen, die Veränderungen trotz der Strudel, Turbulenzen und emotionalen Höhen und Tiefen bieten.

In diesem Buch werden Tools mit unterschiedlichen fachlichen Anforderungsstufen angeboten, die Anregungen für die betriebliche Praxis liefern.

Als Grundlage für „Fit for Change“ haben wir ein Verlaufsmodell für Change-Prozesse in acht Phasen formuliert, das als Basis für eine spä-

tere Zuordnung der Tools dient. Damit bekommt der Leser analog zu jeder Phase seines jeweiligen Veränderungsprojektes verschiedene Alternativen im Umgang mit derselben angeboten. Er erhält eine Methodensammlung, ein Werkzeug, das ihm im Prozess der Veränderungen hilft, aktiv zu werden.

Gleichzeitig sei hier deutlich darauf hingewiesen, dass die Anwendung einzelner Tools kein Garant für die Bewältigung von Veränderungsprojekten ist. Es benötigt auf jeden Fall die Einbettung in ein strategisches Gesamtkonzept. Dazu gehört neben klaren Strategien und Zielen des Prozesses ein Leitgedanke, an dem sich alle Beteiligten orientieren können. Außerdem die Entscheidung, wie die Regel- oder Prozesspartner sowie bestimmte Rahmenbedingungen von Organisationen in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Und schließlich müssen die Art der Begleitung und der Führung des Prozesses von Beginn an mit entschieden werden.

Darüber hinaus braucht man zur sorgfältigen und professionellen Nutzung der jeweiligen Tools ein profundes Wissen als Trainer, Berater oder Coach, als Personal- oder Organisationsentwickler oder Projektmanager. Ergänzend weisen die Autoren der einzelnen Kapitel in ihren Beiträgen auf speziell erforderliches Know-how zur Anwendung der Tools sowie auf unterstützende Literatur hin.

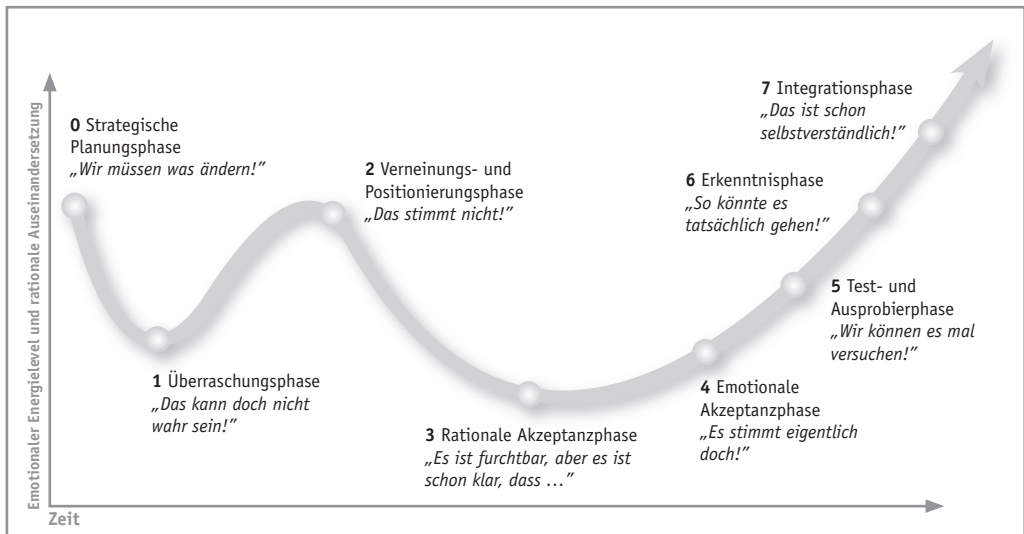
Von entscheidender Bedeutung ist auch die innere Haltung des Anwenders. Denn ohne diese kann jedes Methodenwerkzeug missbraucht oder falsch angewendet werden und damit mehr Schaden als Nutzen erzeugen.

Zur Vereinfachung und Erleichterung des Leseflusses sei darauf hingewiesen, dass in der Regel darauf verzichtet wurde, sowohl die weibliche als auch die männliche Form der Umsetzenden zu verwenden.

Und damit wünschen wir dem Leser viel Vergnügen und großen Anwendungserfolg mithilfe des Buches „Fit for Change“.

Anja Leao und Mathias Hofmann

Das 8-Phasen-Change-Modell: Typische Phasen in Veränderungsprozessen¹



0.: Strategische Planungsphase – „Stunde 0 des Change“

Eine kleine Gruppe, in der Regel das Top-Management oder sogar nur einzelne Entscheider, planen aufgrund betrieblicher Notwendigkeiten die Veränderung. Dies kann sowohl bei evolutionären, wie revolutionären Change-Prozessen der Fall sein. Gegebenenfalls werden bereits erste Schritte und deren Kommunikation geplant sowie die Beteiligung von internen und externen Beratern entschieden.

Phasen in Veränderungsprozessen.

1.: Thematisierungsphase, Überraschungs- oder Schockphase

In dieser Phase werden die Beteiligten mit einer neuen Situation bzw. neuen Anforderungen und Erwartungen konfrontiert, für die noch kein angemessenes Verhalten oder keine umfangreiche Lösung existiert. Mängel und Probleme werden thematisiert, neue Ziele und Anforderungen formuliert. Für die überwiegende Mehrzahl kommt dies regelmäßig überraschend. Damit zeichnet sich diese Phase für viele durch hohe Unsicherheit und starke Emotionen aus.

2.: Verneinungs-, Abwehr und Positionierungsphase

Veränderungen im Unternehmen stellen die bisherigen Positionen der Beteiligten in Frage. In dieser Phase beziehen zahlreiche Beteiligte im Interesse der eigenen Zukunftssicherung sehr deutlich Position. Dabei stehen sich die Verteidiger scheinbar bewährter Positionen, Verhaltensweisen und Strukturen und die Befürworter des Change-Prozesses gegenüber. Letztere betrachten den anstehenden Veränderungsprozess als Chance für das Unternehmen und nicht zuletzt für die eigene Position.

3.: Rationale Akzeptanz-, Klärungs- und Entscheidungsphase

In dieser Phase wächst das Realitätsbewusstsein. Die Notwendigkeit und die Grenzen der Veränderung werden deutlich. Die neue Situation, ihre Andersartigkeit, die damit verbundenen Anforderungen und Erwartungen werden schrittweise akzeptiert. Konflikte werden bearbeitet. Es kommt ggf. zu Trennungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. In dieser Phase wird es immer noch einige Beteiligte geben, die Altes festhalten möchten und die Vergangenheit positivieren, gepaart mit denjenigen, die die kommende Veränderung als schmerzlich, aber gleichzeitig als notwendig annehmen und akzeptieren.

4.: Emotionale Akzeptanz- und Planungsphase

In der Phase des Akzeptierens und Planens wird die neue Realität nun schrittweise erfasst und der Blick nach vorne gerichtet. Es entsteht Optimismus, ggf. auch Neugierde und es werden die erforderlichen Energien mobilisiert und Pläne gemacht, die die vorliegenden Herausforderungen bewältigen helfen sollen. Neue Verhaltensweisen werden entwickelt.

5.: Test- oder Ausprobierphase

In der Phase des Ausprobierens werden neue Verhaltensweisen praktiziert, erforderliche Maßnahmen erprobt, Änderungen umgesetzt und evaluiert sowie Einstellungen geändert. Es ist die Phase des bewussten Lernens neuer Verhaltensweisen sowie des konkreteren Planens und Ausprobierens. Insbesondere Geduld und Ausdauer sind hier gefragt und auch die Bereitschaft, eine Zielkorrektur vorzunehmen, wenn festgestellt wird, dass die eingeleiteten Maßnahmen noch nicht zum gewünschten Gesamtergebnis zu führen scheinen.

6.: Erkenntnisphase

In der Erkenntnisphase werden Gründe für Erfolge und Misserfolge der Testphase ermittelt, reflektiert und erforderliche Abweichungen von der ursprünglichen Planung vorgenommen. Die Bedeutung der Veränderung für das Unternehmen, für den Veränderungsprozess und die

notwendigen Maßnahmen sowie auch für die persönliche Entwicklung Betroffener wird in dieser Phase deutlich. Idealerweise wäre eine solche Erkenntnisphase ohne Schuldzuweisung bereits Bestandteil der Phase 0. Jedoch ist dies in der unternehmerischen Realität nur selten der Fall.

7.: Integrations- und Konsolidierungsphase

In der Integrationsphase sind die Veränderungen mittlerweile zur Tagesroutine geworden. Vielen Mitarbeitern ist kaum noch bewusst, dass alles einmal anders war. Die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsperspektiven haben sich erweitert und der Veränderungsprozess ist erfolgreich abgeschlossen. Der nächste Change-Prozess ist oft bereits in Vorbereitung.

Inwieweit ein Veränderungsprozess letztlich erfolgreich abläuft, hängt davon ab, welche hemmenden Kräfte zu Beginn des Prozesses einwirken und inwieweit es gelingt, die unterstützenden Kräfte des Unternehmens einzustimmen und in die Richtung der erforderlichen Veränderungen zu bewegen.

Zur Bewältigung der unterschiedlichen Phasen in Veränderungsprozessen sind unterschiedliche Interventionen erforderlich, je nachdem, in welcher Phase sich der Prozess gerade befindet.

¹ Angepasst an das psychologische Basismodell „Typische Phasen der Veränderung“, aus G. Kraus, Ch. Becker-Kolle, T. Fischer (2004): Handbuch Change-Management. Berlin: Cornelsen.

Widerstände wandeln

Von Helmut Blauen-Barth

Empfohlene Phase	1-4
Zeitaufwand	■ ■ L L L
Entwicklungsgrad des Teams	■ ■ L L L
Komplexität des Tools	■ ■ ■ L L
Qualifikation des Moderators	■ ■ ■ ■ L

Ziel ist es, Widerstandsenergie in Veränderungsprozessen konstruktiv zu nutzen.

Darum geht es: Kommunikation, Orientierung, Reflexion, Integration, Offenheit, gemeinsam Vertrauen bilden und Unternehmenskultur entwickeln.

Teilnehmer Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich mit ihrer Abteilung/ihrem Bereich in einem Veränderungsprozess befinden. Die Teilnehmerzahl ist beliebig.

Emotion Ausgangspunkt ist ein vorhandener Konflikt in einem Team/einer Abteilung/einem Bereich. Die Mitarbeiter sind irritiert/verärgert/enttäuscht und bauen offen oder verdeckt Widerstände gegenüber den von den Organisationsverantwortlichen entschiedenen Veränderungsprozessen auf.

Dauer Etwa 2-3 Stunden für eine erste Klärung (je nach Kontext, Intensität und Vorgehensweise), ggf. weitere Prozessbegleitung.

Vorbereitung Auftragsklärung mit dem internen Auftraggeber, Zielbestimmung, ggf. Vorkontakt mit den betroffenen Mitarbeitern.

Moderationsmaterial (Karten, Stifte, Stellwände, Flip-Chart, ...)

Voraussetzungen

- ▶ Die Emotionen aller Beteiligten erkennen und ernst nehmen.
- ▶ Unterscheidung zwischen Wirkung und (positiver) Absicht des Verhaltens Einzelner.
- ▶ Suche nach dem, was alle verbindet.

Erfolgsfaktoren

- ▶ Gegensätze überwinden.
- ▶ Gemeinsamkeiten wiederfinden.
- ▶ Blockierte Energien wieder freisetzen in einer emotional stark polarisierten Situation.

Ergebnis, Kennzahlen

Ausgangspunkt

Change-Projekte sind ohne Widerstände von Seiten der unmittelbar betroffenen Mitarbeiter nicht denkbar, bedeuten sie doch für die Betroffenen zumeist, (ungewollt) Abschied zu nehmen von lieb gewonnenen alten Strukturen, Gewohnheiten und Beziehungen und sich einzulassen auf eine neue, noch nicht gelebte Zukunft, von der man nicht genau weiß, wie sie wird. Nach meiner Beobachtung besitzen nur wenige Menschen die Fähigkeit, auf eine solche Situation mit Zustimmung, Freude und Vertrauen zu reagieren. Die meisten reagieren auf angekündigte Veränderungen mit Angst und Abwehr. Sie klammern sich eher an das Alte, weil sie dort über gelebte Erfahrungen Sicherheit finden.

Beschreibung



Es hängt zumeist von der Unternehmenskultur ab, ob und wie die aufkommende Verunsicherung gelebt und ausgedrückt wird. In einer offenen, auf Dialog angelegten Unternehmenskultur ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass der Unmut offen geäußert und damit sichtbar wird. In autoritären, ausschließlich ziel- und ergebnisorientierten Unternehmen, die dazu möglicherweise ökonomisch unter Druck sind, müssen Mitarbeiter zu viele Nachteile befürchten, wenn sie Kritik oder Unmut an beschlossenen Veränderungen offen zeigen. Sie gelten dann schnell als Bedenkensträger und illoyal. Der Widerstand bleibt so unbearbeitet und wandert in den „Untergrund“. Er ist dann kaum noch auszumachen, wird verschleiert, verklausuliert und versteckt. Gleichzeitig bindet er viel Energie, die zur Zielerreichung benötigt wird. Das führt dazu, dass sich eine Vielzahl von Veränderungsprozessen drastisch verlangsamen oder ganz scheitern.

Äußern Mitarbeiter ihre Ablehnung zu beschlossenen Veränderungen offen, so darf man dies getrost als Vertrauensbeweis verstehen. Denn der Mitarbeiter positioniert sich damit. Er nimmt einen Standpunkt ein und fordert zum Dialog heraus. Aus dem sich anschließenden Dialog, wenn er klar und wertschätzend geführt wird, entsteht häufig Einsicht in das Notwendige (oder auch Unvermeidbare!), so dass sich der Widerstand langsam auflösen kann. Manchmal fließen über die notwendigen Klärungsprozesse wichtige neue Aspekte ein, die den Veränderungsprozess bereichern und voranbringen.

Der nachfolgend beschriebene Prozess entfaltet seine Wirkung vor allem in Situationen, in denen der Widerstand ganz oder teilweise verdeckt geäußert wird. Er hilft, Blockaden zu lösen und die im Widerstand gebundene Energie wieder in Fluss zu bringen.

Prozessschritte

Schritt 1: Auftrags- und Zielklärung mit dem/den Verantwortlichen.

Schritt 2: Information der Mitarbeiter (Vermittlung der Ziele, Klärung des Arbeitsrahmens, Schaffung von Transparenz und Vertrauen).

Schritt 3: Durchführung eines gemeinsamen Treffens zwischen Verantwortlichen und Mitarbeitern.

- ▶ Suche nach dem, was alle Beteiligten (trotz der offensichtlichen Unterschiede) verbindet (z.B. das Leiden an der unerträglichen Spannungssituation).
- ▶ Welche positive Absicht steckt hinter den Verhaltensweisen der unterschiedlichen Gruppen von Beteiligten? Würdigung der positiven Absicht.
- ▶ Paradoxe Intervention: Was müssen die jeweils Beteiligten tun, damit die Situation noch schlimmer und unerträglicher wird? Sammlung der Ideen in kleinen Gruppen und Präsentation.

Kommentar: An dieser Stelle ergibt sich häufig die entscheidende Erkenntnis, verbunden mit einem energetischen Wechsel. Die Beteiligten gewinnen inneren Abstand zur belastenden Situation (gerade auch über humorvolle Beiträge, die entlasten und bei allem Ernst auch die Absurditäten deutlich werden lassen). Die scheinbaren „Opfer“ erkennen Schritt für Schritt auch ihren Einfluss auf die (negative) Gestaltung der Situation. Gleichzeitig wird implizit offensichtlich, was jeder Prozessbeteiligte tun kann, um die Situation zu bessern. Denn wer weiß, wie er eine Situation verschlimmern

kann, weiß gleichzeitig auch, was er dazu beitragen kann, um die Situation zu bessern.

- ▶ Sammlung konkreter Umsetzungsschritte, die dazu dienen, die Situation zu wandeln und in Richtung Lösung führen.
- ▶ Transfersicherung nach etwa 2-3 Monaten.

-
- ▶ Was war im Laufe des Prozesses hilfreich, was war hinderlich?
 - ▶ Wie kann es in Zukunft gelingen, ähnliche Konfrontationen konstruktiver und mit weniger Reibungsverlust zu gestalten? Gibt es dazu konkrete Vereinbarungen?
 - ▶ Was waren die Einflussfaktoren, die den Konflikt haben eskalieren lassen?
 - ▶ Wie viel Transparenz kann/darf es in Zukunft geben, wie viel ist notwendig?
 - ▶ Was haben alle Beteiligten aus dem Prozess gelernt? Was würden sie in Zukunft anders machen?

Auswertung



Hinweise zur Auswertung

- ▶ Die Auswertung kann Teil des Transfersicherungsprozesses sein.
- ▶ Sie dient vor allem dazu, gemeinsame Entwicklung und gemeinsames Lernen weiter zu fördern.

Das beschriebene Vorgehen erfordert vom externen/internen Berater, dass er insbesondere in der heißen Phase des Konfliktes innerlich all-parteilich und auf Distanz bleibt. So gelingt es ihm, sich innerlich empathisch in die unterschiedlichen Positionen der Beteiligten einzufühlen.

Durchführungshinweise



Ausgehend von der Erfahrung, dass die meisten Menschen von positiven Absichten getrieben sind, selbst wenn die Wirkung ihres Verhaltens negativ ist, sucht er über diesen Weg nach dem, was die Konfliktparteien verbindet. Er geht mit der Energie und hat nötigenfalls den Mut, gedanklich in eine weitere Eskalation und Verschlimmerung hineinzuführen, um über diesen Weg eine Wende hin zur Lösung zu erreichen.

*Kommentar,
Erfahrungen des
Autors*



Es empfiehlt sich, dass die Person/Personen, die als Trainer/Berater mit der Moderation des Prozesses beauftragt sind, über fundierte Qualifikationen und Erfahrungen in den Bereichen Kommunikation, Beratung, Konfliktmanagement und Lösungsorientierung verfügen. Das hilft insbesondere, die Außenperspektive zu wahren, in jeder Phase allparteilich zu bleiben und Empathie mit dem zu beratenden System zu entwickeln, statt mit einzelnen (Konflikt-)Parteien.

Praxisbeispiel

Der hier beschriebene Weg wurde u.a. mit Mitarbeitern einer IT-Abteilung eines Unternehmens aus der Automobilzulieferindustrie beschritten.

Ausgangssituation

Nach einem Wechsel in der Abteilungsleitung werden die drei Gruppen der insgesamt ca. 40 Mitarbeiter für sie völlig überraschend entsprechend der neuen Aufgaben neu zugeordnet und bekommen gleichzeitig drei neue Gruppenleiter (junge ehemalige Kollegen aus der gleichen Abteilung). Die neuen Gruppenleiter sollen nach einer kurzen Einarbeitungszeit auch Personalverantwortung übernehmen.

Der neue Abteilungsleiter gilt als entscheidungsfreudig und forsch. Seine vorweg beschriebene Entscheidung teilt er den Mitarbeitern kurz auf einem Abteilungstreffen mit. Er fragt, ob es dagegen Vorbehalte/Einwände gebe. Da er auf diese Frage keine wahrnehmbaren Reaktionen bekommt, ist der Fall für den Abteilungsleiter klar: Die Organisationsveränderung ist kommuniziert, von den Mitarbeitern akzeptiert und somit „durch“.

Die Mitarbeiter ihrerseits schildern später, sie seien nach der verkündeten Veränderung in eine Art „Schocklähme“ gefallen – sie wurden durch die Ankündigungen so überrascht, dass sie nicht in der Lage waren, ihre Bedenken zeitnah und direkt zu äußern. In den folgenden Wochen eskaliert die Situation zunehmend. Der Unmut der Mitarbeiter über die Art und Weise des Vorgehens des neuen Abteilungsleiters („Ganz anders als der alte!“) findet langsam Stimme und Ausdruck. Die Mitarbeiter beginnen zunehmend, ihren Unmut zu äußern, zunächst untereinander („Flurgespräche“), dann auch vermehrt im offiziellen Rahmen und im Beisein der neuen Gruppenleiter und des neuen Abteilungsleiters.

Das neue Führungsteam (Abteilungsleiter und Gruppenleiter) reagiert zunächst überrascht und irritiert. Es führt Argumente für die getroffene Entscheidung ins Feld, doch statt einer Beruhigung der Situation, wird der Streit immer heftiger und grundsätzlicher. An diesem Punkt entscheidet der Abteilungsleiter, einen externen Berater zu beauftragen, damit dieser vermittelnd tätig wird.

Feedback des Kunden

Alle Beteiligten (Abteilungsleiter, Gruppenleiter und Mitarbeiter) sind zunächst über die Art des Vorgehens überrascht, haben aber im Laufe der Auftragsklärung und Vorbereitung so viel Vertrauen gewonnen, dass sie sich darauf einlassen. Sie erkennen schnell ihre jeweils eigenen Anteile an der entstandenen Eskalation und sind bereit, neu aufeinander zuzugehen.

Hilfreich ist die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter den Sachentscheidungen des neuen Abteilungsleiters grundsätzlich durchaus zustimmen. Was sie in Aufruhr gebracht hat, war, dass sie ihrer Meinung nach „überfahren“ worden sind und zu wenig an den vollzogenen Veränderungen beteiligt wurden.

Somit wird in kurzer Zeit das angestrebte Hauptziel des Prozesses erreicht: eine schrittweise Deeskalation findet statt, die Situation beruhigt sich, der neue Abteilungsleiter und die neuen Gruppenleiter gewinnen an Akzeptanz, es entsteht mehr Verständnis für die Verhaltenshintergründe der jeweiligen Beteiligten und es wird wieder direkter, offener und vertrauensvoller miteinander kommuniziert.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen