

7 Schritte zur Krisenbewältigung bei Veränderungsprozessen



Liebe Leserin,
lieber Leser,

betriebliche Veränderungen sind für den einzelnen Mitarbeiter manchmal sehr einschneidend. Neue Aufgaben, eine andere Betriebsstätte oder der Verlust des Arbeitsplatzes können persönliche Krisen auslösen. In diesem Newsletter zeige ich Ihnen einen typischen Verlauf und wie die Mitarbeiter die Situation subjektiv wahrnehmen. In 7 Schritten lernen Sie den Mitarbeiter erfolgreich durch die "emotionale Achterbahn" zu führen. Sie verbessern damit Ihr Krisenmanagement im persönlichen Bereich und Ihre Führungspraxis. Die beschriebenen Abläufe können in der Praxis unterschiedlich intensiv ausfallen.

Ihr

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Alois Summerer'.

Alois Summerer
Geschäftsführung AS TEAM



Vorahnung und Sorge

Im Unternehmen gibt es Gerüchte über Umorganisationen, Verkäufe von Geschäftsbereichen oder betriebsbedingten Kündigungen. Dies löst bei Menschen unterschiedliche Gefühle aus. Da es kaum Informationen gibt nimmt der "Flurfunk" dramatisch zu. Die Arbeitsleistung geht zurück. Die Mitarbeiter machen sich Sorgen und sind gedanklich bei den zukünftigen Ereignissen.

Was Sie tun können:

- ÿ Trennung zwischen Fakten und Gerüchten; verlangen Sie dies auch von den Mitarbeitern, denn manche Menschen haben Lust auf "Untergangphantasien" und verschlechtern damit das Betriebsklima
- ÿ Geben Sie fundierte Informationen über den Change zeitnah an alle Mitarbeiter weiter und kündigen Sie dies auch an;
- ÿ Akzeptieren Sie, dass sich Menschen Sorgen machen, führen Sie bei Bedarf Einzelgespräche, bringen Sie gesicherte Fakten mit ein und unterbinden Sie eine "Kummer auf Vorrat-Haltung"
- ÿ Beeinflussen Sie die Entscheidungsebene, ein Datum zu nennen, wann über die geplanten Veränderungen alle Mitarbeiter informiert werden; wichtig: erst Mitarbeiter, dann Presse und Öffentlichkeit



Schocksituationen

Sie müssen heute Ihrem Mitarbeiter Hans Motzig mitteilen, dass er das Team wegen einer Umorganisation zum Ende des Quartals verlassen wird und in einer 20 km entfernten Betriebsstätte eine neue Aufgabe übernehmen soll. Er fühlt sich am jetzigen Arbeitsplatz wohl und will nicht wechseln

Was Sie tun können:

- ÿ Sprechen Sie die Situation und die Entscheidung klar und eindeutig an
- ÿ Begründen Sie, wieso die Entscheidung auf Herrn Motzig fiel

- ÿ Erwähnen Sie kurz, welcher Personenkreis die Entscheidung getroffen hat
- ÿ Skizzieren Sie kurz seine neuen Aufgaben
- ÿ Akzeptieren Sie Schockreaktionen, wie Schweigen, Ärger, Wut, Resignation, Verzweiflung usw.
- ÿ Geben Sie dem Mitarbeiter für den Rest des Tages einen Gleitzeitag, wenn die Reaktionen sehr heftig sind
- ÿ Vereinbaren Sie zeitnah einen weiteren Gesprächstermin zur Klärung der nächsten Schritte



Abwehr und Ärger

Herr Motzig will sich mit der Veränderung nicht abfinden und sucht das Gespräch mit einem Entscheider, dem Betriebsrat oder nimmt Kontakt zu einem externen Anwalt auf. Er entwickelt viel Energie, um den Arbeits- und Ortswechsel noch zu verhindern. Außerdem macht er seinem Ärger Luft und sucht bei den Kollegen Unterstützung und Solidarität.

Was Sie tun können:

- ÿ Akzeptieren Sie, dass Herr Motzig seine rechtlichen Möglichkeiten auslotet
- ÿ Zeigen Sie im persönlichen Gespräch Verständnis über seinen Ärger, seine Befürchtungen und seine Enttäuschung und machen Sie auch sehr klar, dass die Entscheidung endgültig ist.
- ÿ Machen Sie deutlich, dass Sie und auch Herr Motzig eine Mitverantwortung für das Unternehmen haben und dass Sie von ihm bis zu letzten Tag Leistung erwarten.
- ÿ Sprechen Sie an, was an der neuen Aufgabe interessant und für Herrn Motzig positiv ist.



Frustration und Auseinandersetzung

Herr Motzig merkt, dass die Entscheidung nicht mehr zu verändern ist. Er fängt an, diese verstandesmäßig zu akzeptieren. Andererseits zeigt er nach wie vor seine Frustration über Sie als Führungskraft und gegenüber dem Unternehmen oder er hüllt sich in Schweigen und geht in Distanz. Sein Leistungsverhalten sinkt und er versucht sich damit evt. am Unternehmen zu "rächen".

Was Sie tun können:

- Verstärken Sie seine Bereitschaft, die Entscheidung zu akzeptieren.
- Achten Sie darauf, was Sie als Frustrationsäußerungen akzeptieren und wo Sie Herrn Motzig auch in die Grenzen verweisen.
- Machen Sie deutlich, dass es bei einer längeren Leistungsverweigerung Konsequenzen gibt und dass Sie von Herrn Motzig eine konstruktive Mitarbeit erwarten. Sprechen Sie auffälliges Verhalten an und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.



Emotionale Akzeptanz und Trauer

Herr Motzig bemitleidet sich evt. selbst und fängt an über die guten Seiten der alten Arbeitsstelle zu sprechen. Aus Ärger wird Trauer und das Team überlegt, wie sie sich von dem Kollegen verabschieden wollen.

Was Sie tun können:

- Achten Sie darauf, Herrn Motzig einen angemessenen Abschied zu geben.
- Binden Sie das Team mit dazu ein und sammeln Sie gemeinsam für ein Abschiedsgeschenk.
- Halten Sie eine kurze Rede, in der Sie die Leistungen von Herrn Motzig herausstellen, aber auch die Schwierigkeiten angemessen erwähnen und ihm alles Gute wünschen.
- Führen Sie ein Abschiedsgespräch, bei dem Sie ihm nochmals danken, seine guten Leistungen erwähnen und auch die Konflikte ansprechen. Das Abschiedsgespräch soll, wenn möglich, positiv enden.



Öffnung und Neugier für das Neue

Herr Motzig ist seit 2 Wochen an seinem neuen Arbeitsplatz. Seine neue Führungskraft ist über seine "Vorgeschichte" informiert und achtet auf einen guten Einstieg. Eine Öffnung und sogar Neugierde für die neue Tätigkeit ist möglich.

Was Sie tun können:

- ÿ Bilden Sie sich über den "Neuen" selbst ein Urteil.
- ÿ Zeigen Sie Verständnis, dass er den Wechsel nur unter Protest vollzogen hat.
- ÿ Achten Sie auf eine erfolgreiche Einarbeitung. Damit nimmt das Interesse von Herrn Motzig für die neuen Aufgaben zu.
- ÿ Ermöglichen Sie schnelle erste Erfolge für Herrn Motzig und loben Sie ihn für seine guten Leistungen.
- ÿ Achten Sie darauf, dass er sich in das Team integriert. Auch hier gilt: Wir machen uns selbst ein Bild und geben Herrn Motzig eine Chance. Bitten Sie einen geeigneten Mitarbeiter der Mentor für Herrn Motzig zu sein.
- ÿ Sollte sich Herr Motzig weiterhin verweigern, müssen Sie das Fehlverhalten konfrontieren.



Selbstvertrauen und Integration

Die neue Führungskraft ist für die Entscheidung des Ortswechsels nicht verantwortlich. Dies kann die Zusammenarbeit erheblich entlasten. Herr Motzig gewinnt an Selbstvertrauen, indem er weiterhin kleine und größere Erfolge erlebt und die Anerkennung von der Führungskraft und dem Team erhält. Er findet jetzt selbst positive Aspekte seiner neuen Tätigkeit und integriert sich immer mehr in das neue Team.

Was Sie tun können:

- ÿ Auf die Vorlieben und Interessen von Herrn Motzig angemessen eingehen.
- ÿ Die Vorteile der neuen Tätigkeit und Stelle herausheben.
- ÿ Verantwortungsvolle Aufgaben übertragen.
- ÿ Ihn im Team für gute Leistungen loben.



Unsere Lösungen für Sie

1. **Professionelle Begleitung Ihrer Veränderungsprozesse**
2. **Coaching von Führungskräften in herausfordernden Situationen**
3. **Training der Führungskräfte "Führen in Veränderungssituationen"**



Impressum

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

AS-Team
Alois Summerer
Angerfeldstr. 1
83134 Prutting
Telefon: 08036-308333
Erreichbar unter: alois.summerer@as-team.net
Website: www.as-team.net