

Change Curve – Veränderungen erfolgreich meistern

Warum kämpfen die einen mit Angst, Wut und Niedergeschlagenheit bei Veränderung, während andere scheinbar mühelos die Segel neu setzen und weitersegeln? Dieser Karrierespot skizziert, wie Unternehmen Widerstände gegenüber Veränderungen abbauen können. Dabei hilft die Psychologie, denn die menschliche Reaktion auf Veränderung läuft in den immer gleichen Phasen ab. Nur die Ausprägungen variieren. Das zu wissen hilft jedem einzelnen und Unternehmen, mit Widerständen konstruktiv umzugehen und Veränderungen gesund und erfolgreich zu meistern.

7-Phasen-Modell

Das 7-Phasen-Modell der menschlichen Reaktion auf Veränderung (Richard K. Streich) geht von der Frage aus, wie Menschen oder ganze Organisationen Veränderungen erleben. Kern des Modells ist die wahrgenommene Kompetenz in der Veränderung, welche sich im Zeitverlauf ändert. Dabei stehen unfreiwillige und von außen herbeigeführten Veränderungen im Fokus. Die 7 Phasen im Überblick:



Richard K. Streich (2016)

Phase 1: Schock

Sehen sich Menschen mit der Notwendigkeit einer Veränderung konfrontiert, reagieren sie zunächst geschockt. Dieser 'Schock' muss sich nicht zwangsläufig durch eine innere Lähmung zeigen, wie zum Beispiel bei einer fristlosen Entlassung, sondern kann auch die Form einer Irritation annehmen, zum Beispiel bei der Anpassung einer ERP-Software. Die typische Reaktion in dieser Phase ist Angst vor der neuen Situation und Unverständnis. Dies führt oft zu einer sinkenden Produktivität, da die alten Praktiken der Mitarbeitenden für die neue Situation nicht geeignet sind.

Phase 2: Ablehnung

Nach dem Schock klammern sich Menschen oft an die Vergangenheit und wollen sich am liebsten weiter so verhalten, als ob sich nicht verändert hätte. Sie sind möglicherweise nicht in der Lage zu verdauen, dass sie sich an etwas Neues anpassen müssen. Das kann dazu führen, dass Mitarbeitende den Kontakt zur Realität verlieren.

☞ **Tipp für Führungskräfte:** 'Schock' und Ablehnung werden deutlich gemildert, wenn Mitarbeitende frühzeitig und transparent über die Veränderung informieren werden. Ziel ist es, Mitarbeitenden dabei zu helfen zu verstehen, warum die Veränderung vorgenommen wird und was sie für den Einzelnen bedeutet.

☞ **Tipp für Mitarbeitende:** Regelmäßig und frühzeitig über Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich informieren – sich vielleicht sogar generell einmal überlegen, wie die heutigen Aufgaben in fünf oder zehn Jahren aussehen werden. Auch hilfreich: sich zu überlegen, wie man generell mit Veränderungen umgeht, beispielsweise im Umgang mit Online-Anwendungen im Privatbereich (Smartphone, Apps, Onlinebanking, ...).

Phase 3: Rationale Einsicht

Im Verlauf erkennen Menschen irgendwann an, dass die Veränderung doch auch sie betrifft und dass eine Ablehnung der Veränderung nicht zielführend ist. Zum Beispiel bei der Umstellung des Handels auf bargeldloses Bezahlen als einzige Möglichkeit. Sie sehen ein, dass die Änderung unumgänglich, vielleicht sogar notwendig ist und sie sich damit arrangieren müssen.

Phase 4: Emotionale Akzeptanz

Eine tiefere Einsicht in die eigene grundlegende Veränderung entwickelt sich erst in der Phase der emotionalen Akzeptanz. Diese Phase wird oft als *Tal der Tränen* beschrieben und stellt die entscheidende Wende in jedem *Change Prozess* dar. Mitarbeitende nehmen die eigene Kompetenz hier als sehr gering wahr und fangen damit an, die Veränderung zu akzeptieren, anstatt sie nur zu verstehen.

Phase 5: Lernen

Jetzt erst kann eine grundlegende Umstrukturierung stattfinden, in der Menschen beginnen sich neugierig mit der neuen Situation und den damit verbundenen Prozessen auseinanderzusetzen. Durch Ausprobieren, Versuch und Irrtum werden neue Fähigkeiten und Praktiken erlernt. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt wieder. Das Tal der Tränen ist überwunden.

- ☞ **Tipp für Führungskräfte:** *Einsicht, Akzeptanz und Lernen werden gefördert, wenn Mitarbeitende in diesen Phasen weiterhin informiert, für Ihre Bemühungen wertgeschätzt und dabei unterstützt werden, neue Fähigkeiten zu erlernen.*
- ☞ **Tipp für Mitarbeitende:** *Bewusst machen, dass Veränderung Zeit braucht und Gefühle wie Unsicherheit, Angst und Erschöpfung normale Reaktionen auf Veränderung darstellen. Außerdem hilfreich: bewusstes Selbstmanagement in Belastungsphasen und sich einen gesunden Ausgleich schaffen, beispielsweise mehr auf die Ernährung achten oder mehr Bewegung an der frischen Luft.*

Phase 6: Erkenntnis

Während der Annäherungen an das Neue entsteht die Erkenntnis, dass die Veränderung auch gute Seiten hat, sich dadurch auch etwas verbessern kann. Durch erste Erfolge bei der Erweiterung der eigenen Fähigkeiten beginnt langsam die Integration von neuen Praktiken in den Alltag.

Phase 7: Integration

In der letzten Phase der Veränderung werden die neuen Maßnahmen und Verhaltensweisen vollständig in den Arbeitsablauf integriert. Mitarbeitende sehen das ehemals Neue jetzt als selbstverständlich an.

- ☞ **Tipp für Führungskräfte:** *Mitarbeitende, die den Weg bis zur Erkenntnis und Integration vollzogen haben, können bewusst und aktiv dafür gewürdigt werden. In einer Reflexion über den erfolgreichen Verlauf im Umgang mit der Veränderung kann festgehalten werden, welche Maßnahmen hilfreich waren und was man bei der nächsten Veränderung noch besser machen wird. Denn nach dem Change ist bekanntlich vor dem nächsten Change.*
- ☞ **Tipp für Mitarbeitende:** *Auch nach der Integration einer vielleicht zunächst unfreiwilligen Veränderung am Arbeitsplatz ist es wichtig, sich als Mitarbeitender aktiv selbst bewusst zu machen, wie man es geschafft hat, gesund und erfolgreich mit der Veränderung umzugehen. Selbstverantwortung und Eigeninitiative sind zwei der wichtigsten Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Bestehen auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft, der sich weiterhin rasant verändert wird.*

Fazit

Nicht jede (organisatorische) Veränderung muss eine Schockwelle durch die Belegschaft auslösen und die einzelnen Phasen der menschlichen Reaktion auf Veränderung werden individuell unterschiedlich intensiv durchlebt. Als Führungskräfte ist es wichtig zu wissen, dass und wie Mitarbeitende auf Veränderungen emotional reagieren. Führungskräfte sollten sich dafür Zeit einplanen und ihre Mitarbeitende im Verlauf begleitend unterstützen. Wichtig: Als Führungskräfte hat man häufig einen Wissensvorsprung über bevorstehende Veränderungsprozesse im Unternehmen. Dies kann dazu führen, dass man ein zu schnelles Verständnis für die Veränderung und Verstehen der Veränderung voraussetzen. Veränderung fordert Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen viel ab. Mitarbeitender sind gefordert, immer wieder selbst aktiv zu werden, Selbstverantwortung zu übernehmen, Eigeninitiative zu zeigen und gegenüber Veränderungen offen, flexibel und neugierig zu bleiben.

Literatur: Streich, R. K. (2016) Fit for Leadership. Wiesbaden: SpringerGabler-Verlag;

Autoreninformation

Der Diplom-Psychologe Hans-Georg Willmann ist zertifizierter Coach (Berufsverband Deutscher Psychologen) und Mitglied der DGfK. Er berät weltweit, schreibt Bücher und lebt und arbeitet seit 2016 in Australien. www.willenskraft.de