



Emotionen in Veränderungsprozessen

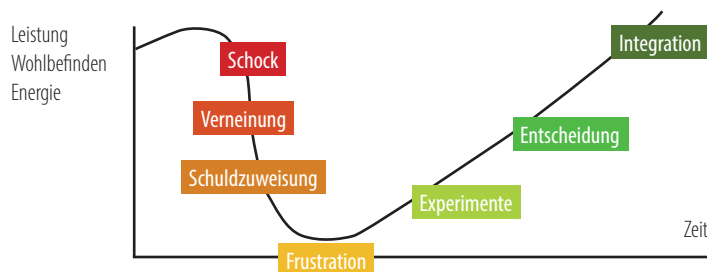
Die Change-Kurve in Anlehnung an Kübler-Ross

Was ist das?

Es scheint schier einfach: Der Schalter wird umgelegt und ab dann wird alles besser. In Zeiten, in denen Change-Management in aller Munde ist, ist die Frage legitim, weshalb manche Veränderungsprozesse eben nicht nach „Schema F“ verlaufen oder gar scheitern.

In diesem Zusammenhang ist vor allem ein Faktor kritisch, welcher des Öfteren außer Acht gelassen wird: das emotionale Erleben der Menschen, die von der Veränderung betroffen sind.

In der Change-Kurve nach Kübler-Ross werden modellhaft emotionale Reaktionen im zeitlichen Verlauf von Veränderungsprozessen dargestellt. Auf der y-Achse wiederum ist die Veränderungsbereitschaft abgetragen, die mit Wohlbefinden und Energie der Akteur*innen einhergeht. Während das Modell in den 70er Jahren vor allem in der Trauerbewältigung zum Einsatz kam, hat man Jahre später Parallelen zum Umgang mit organisationalen Veränderung erkannt.



Selbst wenn Veränderungen lange vor ihrem Eintritt angekündigt werden, geht die tatsächliche Umsetzung für Betroffene erst einmal mit gewissen Schockreaktionen, wie Angst und Lähmung, einher.

Der **Schock** ist dabei umso schwerer, je größer die Auswirkungen auf den eigenen Wirkungsbereich sind. Darauf folgt die **Verneinung**: Die Veränderung und deren Einfluss auf die eigene Person wird geleugnet, es wird weiterhin so agiert, als wäre gar nichts passiert, ganz nach dem Motto „business as usual“.

Schuldzuweisungen werden in der dritten Phase vorgenommen und gehen nicht selten mit Emotionen wie Wut einher. Häufig trifft es diejenigen, die die Veränderung angestoßen und vollzogen haben; im organisationalen Kontext also häufig Führungspersonen.

Achtung!

In keinem Fall jedoch gibt es eine Garantie, dass jeder Veränderungsprozess mit der vorher avisierten Integration endet. Genau an dieser Stelle zeigt sich eben der Modellcharakter: Individuelle Entwicklungen in der Organisation können genauso gut einen „Ausstieg“ aus der Kurve zur Folge haben. Zumeist findet das System dann in einem anderen Zustand als geplant Stabilität. Dieser kann wieder dem Ausgangspunkt näher sein, wird ihn aber nie vollends wieder herbeiführen.



Emotionen in Veränderungsprozessen

Die Change-Kurve in Anlehnung an Kübler-Ross

Am tiefsten Punkt der Kurve, der zugleich ein Wendepunkt darstellt, steht die **Frustration** – oder auch „Das Tal der Tränen“. In dieser Phase sind der Pessimismus und das Misstrauen am stärksten ausgeprägt und es kommt nicht selten zu verdecktem Widerstand. Irgendwann folgt jedoch die Einsicht, dass das Alte allmählich losgelassen werden muss.

Das Emotionschaos mündet in einer **Experimentierphase**, in der sich mit dem Neuen und Unbekannten angefreundet wird. Aus „Na gut, lasst es uns ausprobieren“ erwächst nach dem Modell bald neuer **Entscheidungsmut** und Einigkeit über die nächsten Schritte.

Am Ende steht die **Integration** der Veränderung in den Arbeitsalltag, im Zuge derer das Engagement wieder voll aufgenommen werden kann - bis zur nächsten Veränderung.

Was haben Sie davon?

In eine Gesamtstrategie eingebunden, kommuniziert Employer Branding nicht nur die manchmal als „Worthülsen des Managements“ empfundenen Werte, sondern spiegelt sich im tatsächlichen Erleben wieder. Es wird für Mitarbeitende unmittelbar in ihrem Arbeitsalltag spürbar z.B. im Führungshandeln und seinen Wirkungen, in der Art und Weise der Arbeitszeitgestaltung, im Betriebs- und Teamklima, in der Kommunikationskultur.

Und weil Mitarbeitende die besten Botschafter und Botschafterinnen für Ihre Organisation sind, ist dies so bedeutsam. So wie ihre Mitarbeitenden sich verbunden fühlen, werden Sie über ihre Arbeit erzählen und damit öffentliche Meinung und Image prägen. Es lohnt sich also – neben der Personalabteilung und dem höheren Management – weitere Wege und Ressourcen zur Bildung einer Arbeitgebermarke aktiv zu nutzen und mit seinen Mitarbeitenden im ständigen Austausch darüber zu bleiben.

Fünf goldene Regeln im Umgang mit Veränderungen

Transparenz

Frühzeitige und ehrliche Kommunikation ist das A & O

Glaubwürdigkeit

Stehen Sie zu Ihrem Wort und bleiben Sie standhaft

Emotionen zulassen

Bieten Sie eine Plattform für Emotionen

Beteiligung

Gemeinsam Ziele und Wege aushandeln, anstatt im stillen Kämmerchen

Ausdauer

Veränderungen brauchen Zeit