

## Emotionale Phasen des Veränderungsmanagements

Zur Modellierung von Veränderungsprozessen gibt es unterschiedliche Modelle. Eines davon ist jenes von Richard K. Streich, der sieben emotionale Phasen beschreibt, wenn Veränderungen anstehen:

### Phase 1: Schock, Überraschung

Die Mitarbeiter werden mit dem notwendigen Wandel konfrontiert. Die typische Reaktion in dieser Phase ist Schock und Überraschung, Angst vor der neuen Situation und Unverständnis. Dies schlägt sich häufig in sinkender Produktivität nieder, denn die Mitarbeiter bekommen vermittelt, dass bisherige Verhaltensweisen für die neue Situation nicht geeignet sind.

### Phase 2: Verneinung, Ablehnung

Nach dem ersten Schockzustand schließen sich die Betroffenen gegen die Veränderung zusammen, um klar zu machen, dass die angekündigten Maßnahmen aus ihrer Sicht überflüssig sind. Typische Aussagen in dieser Phase sind: „Das kann doch nicht sein, wir haben es doch bisher immer richtig gemacht.“ In solchen Reaktionen manifestiert sich die Angst, gewohnte Strukturen und Teile der vertrauten Unternehmenskultur zu verlieren.

### Phase 3: Rationale Einsicht

Die Mitarbeiter erkennen, dass ihre ablehnende Haltung gegenüber der Veränderung nicht den gewünschten Erfolg bringt und sehen ein, dass ein Wandel unvermeidbar, vielleicht sogar notwendig ist. Allerdings ist eine tiefergehende Bereitschaft eigene Verhaltensweisen grundsätzlich zu überdenken noch nicht vorhanden. Vorerst werden nur erste, oberflächliche Veränderungen wahrgenommen und eher kurzfristige Lösungen gesucht.

## Phase 4: Emotionale Akzeptanz

Am tiefsten Punkt, im oben aufgezeigten Verlauf, kommt es zur entscheidenden Wendung. Die Mitarbeiter beginnen die Veränderung zu akzeptieren und sie nicht nur zu verstehen. Es werden gewohnte Verhaltensweisen verlassen, eine grundlegende Neuorientierung kann nun beginnen.

## Phase 5: Ausprobieren, Lernen

Die Mitarbeiter fangen an mit der Situation umzugehen, es entwickelt sich Neugier auf das Neue und die damit verbundenen Handlungen. Durch Erfolge und Misserfolge wird gelernt, welche Verhaltensweisen angebracht sind.

## Phase 6: Erkenntnis

Es tritt die Erkenntnis ein, dass die Veränderung auch etwas Gutes hat. Durch erste Erfolge vollzieht sich eine Erweiterung der eigenen Fähigkeiten, und die Integration der Handlungen in den Alltag beginnt.

## Phase 7: Integration

Die neuen Handlungs- und Verhaltensweisen werden letztlich von den Mitarbeitern vollständig in den Alltag integriert und als selbstverständlich erachtet.

Literatur: Fit for Leadership: Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit von Richard K. K. Streich, 2016 oder Fit for Leadership: Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit, 2013