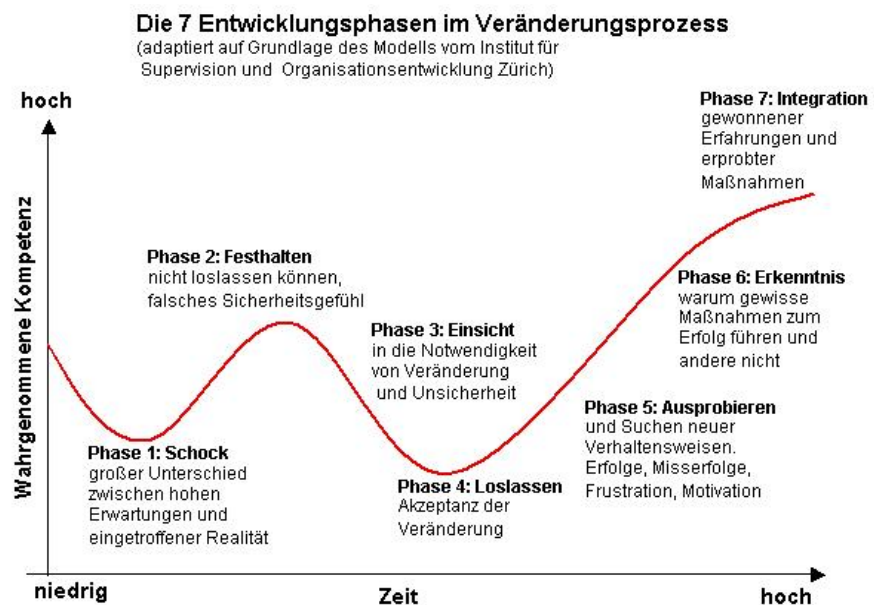


H6 Phasen der Veränderung

Bei den Phasen der Veränderung geht es um die psychologische und emotionale Wirkung von Organisationsentwicklungsprozessen auf die Betroffenen. Im Zentrum der Betrachtung stehen hier die Gedanken, Gefühle und Reaktionen der Beteiligten. Veränderungen, unabhängig davon, ob sie sich auf eine Person, ein Team oder eine ganze Organisation beziehen, folgen – so die Annahme – mehr oder weniger einem Verlauf, der erstmals in den 1940ern durch Kurt Levin untersucht wurde. So kann man mehrere typische Phasen unterscheiden. Diese sind unten dargestellt und bilden eine Grundlage für das Planspiel.

Ein besonders wichtiger Faktor aus Sicht der von Veränderung betroffenen Individuen ist die veränderte Einschätzung der eigenen Kompetenzen und ihrer internalen Kontrollüberzeugungen, d. h. des Gefühls, etwas aktiv zu seinen Gunsten bewirken zu können (durch Einsatz von Anstrengung und Fähigkeiten; externale Kontrollüberzeugungen bedeuten demgegenüber, dass man sich stark durch die Umwelt und Zufall/Schicksal getrieben sieht, dass man im Extremfall glaubt, das eigene Leben nicht mehr im Griff zu haben). Hohe internalen Kontrollüberzeugungen sind entscheidend, da man dann das eigene Handeln als Ursache für die Ergebnisse des Handelns sieht und folglich motivierter ist, sich anzustrengen oder überhaupt zu handeln. Diese Ressource der Kompetenz- und Kontrollüberzeugung variiert in den Phasen im Veränderungsprozess. Verschiedene Autoren unterscheiden 5 bis 7 charakteristische Phasen. Eine Verlaufskurve wird meist in der Form der folgenden Abbildung angenommen.



Eine Schlussfolgerung aus dem Phasenmodell ist, dass Veränderung Zeit sowie ein sensibles Umgehen mit den Betroffenen braucht. Es kann trotz des Phasenmodells nicht ausgeschlossen werden, dass jede Veränderung ihre eigene Energie und Dynamik hat. Das Modell soll nur helfen, ein gewisses Maß an Abwehr und Widerstand als natürlich zu verstehen und auf psychologische Grundmuster zurückzuführen, die über Jahrtausende entstanden sind und eben nicht verändert werden können – und vielleicht gar nicht verändert werden sollen. Wird die menschliche Reaktion auf Veränderungen durch gut gemeinte Ratschläge oder andere Maßnahmen unterdrückt, wirkt die psychische Problematik verdeckt weiter und erweist sich als wirkliches Hindernis. Mit der Eigendynamik im System angemessen umzugehen, auch wenn sie negativ oder störend erscheinen mag, ist eine nützliche Haltung für alle, die Veränderungen verantwortlich umsetzen, sei es als Führungskraft oder als externer Berater / Change-Agent.

Der gesamte Prozess bekommt eine andere Dynamik, wenn klare Ziele und attraktive Visionen bestehen. Wenn wir wissen, wohin wir wollen, dann halten wir Phasen von Misserfolgen oder Abwege aus. Ziele geben kognitiv Orientierung und emotionale Sicherheit und Motivation. Auch Teilziele (Meilensteine) haben sowohl motivierende als auch orientierende Wirkung. Wir können die einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses zuversichtlicher durchlaufen, da wir wissen, dass wir auf dem richtigen Weg sind (und das wissen wir durch die Erreichung von Teilzielen). Visionen und Ziele wirken als starke und positive „Attraktoren“. Menschen müssen einen individuellen Gewinn in ihrer Veränderungsleistung erkennen und eine Vision oder ein langfristiges Ziel vor Augen haben, um ihrer Anstrengung einen Sinn zu verleihen.

Im Planspiel sind die sieben Phasen, die noch genauer beschrieben werden, integriert. Die simulierten Akteure des Unternehmens durchlaufen diese Phasen und stehen am Beginn der Simulation in der ersten Phase „Schock“. Im Laufe des Planspiels durchlaufen die Personen nacheinander Phase für Phase. Dabei ist es wesentlich zu bedenken, dass – wie in der Realität bei Organisationsentwicklungen – nicht alle Betroffenen die Phasen gleich schnell durchlaufen. Der jeweilige individuelle Weg hängt von den Persönlichkeitsfaktoren und Situationseinschätzungen der Beteiligten ab sowie von dem Verhalten der Führungskräfte und externen Organisationsentwickler, die die Veränderungssituationen maßgeblich mitgestalten.

Typische Reaktionen von Individuen in diesen Phasen

1. Schock, Verwirrung, Überraschung

Meist existieren vor dieser Phase Gerüchte oder Ahnungen, dass Veränderungsprozesse anstehen. Unsere erste Reaktion auf eine Situationsveränderung (z. B. Veröffentlichung einer Organisationsentwicklung, im Szenario dieses Planspiels ein E-Mail an die Mitarbeiter) ist Schock und Verwirrung. Dies hat seine Ursache in dem entwicklungs-geschichtlich alten Teil unseres Gehirns, dem Stammhirn. Das Stammhirn erfüllt für uns eine wesentliche Schutzfunktion: Hier wird im Bruchteil einer Sekunde entschieden, ob wir in einer Situation fliehen, kämpfen, erstarren oder täuschen sollen/können. Die anderen Teile des Gehirns reagieren deutlich langsamer. Wann immer eine neue Situation auftaucht, müssen wir damit rechnen, dass uns unsere bisherigen Annahmen, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen in dieser Situation nichts nützen. Das macht zu Recht Angst. Auch Wut und Ärger sind natürliche Reaktionen. Es werden in erster

Linie die Risiken wahrgenommen, die eine Veränderung mit sich bringen kann. Wir empfinden eine Bedrohung des Status quo. Es entstehen Gerüchte, Unruhe und Turbulenzen. Menschen erleben Kontrollverlust, weil sie den Eindruck haben, dass das Geschehen nicht beeinflussbar ist. In diesem ersten Moment sinkt daher unsere subjektiv empfundene Eigenkompetenz. Wir können uns weder auf enthusiastische Zukunftsvisionen einlassen noch aktiv an der Veränderung mitwirken, sondern wir verlangen mehr Information. Daher sollten die Betroffenen so früh wie irgend möglich (vor allem schneller als die Medien) über die anstehenden Veränderungen informiert werden, und zwar nicht nur schriftlich, der mündliche persönliche Kontakt ist ebenfalls von Bedeutung. Weiter muss Zeit für die Verarbeitung gegeben werden, die Schreck-Reaktion sollte nicht durch gut gemeintes Abwiegen überspielt werden, es kann nicht einfach zum nächsten Tagesordnungspunkt übergegangen werden. Dies würde bei den Betroffenen das Gefühl erzeugen, nicht ernst genommen zu werden.

2. Ablehnung, Festhalten, Wahrnehmungsverzerrung

Nach dem ersten Schreck folgt die Abwehr des Wandels. Die Betroffenen versuchen, das Ausmaß der Veränderung zu leugnen. Diese Verneinung der Realität, „das kann doch nicht wahr sein!“ oder „das brauchen wir nicht!“, führt in der zweiten Phase zur Mobilisierung zusätzlicher Energie. Diese Energie ist ein Mehr von dem, das bereits in der Vergangenheit nicht funktioniert hat. Wenn z. B. der Lift nicht erwartungsgemäß kommt, drücken Sie mehrmals auf den Knopf. Wir wollen die Situation in den Griff bekommen, weigern uns aber, die veränderte Situation anzuerkennen. Durch die Handlungen – die ein Festhalten an alten, gewohnten Mustern bedeuten – steigt die subjektiv empfundene Eigenkompetenz, denn wir glauben, durch unsere Aktionen die Situation unter Kontrolle zu bekommen, allerdings unterliegen wir hierbei leider nur einer Wahrnehmungsverzerrung oder Selbsttäuschung und einem falschen Sicherheitsgefühl. Dies hat eine wesentliche Schutzfunktion. Eine andere Möglichkeit dieses Schutzmechanismus ist, dass wir selbst gar nicht besorgt über die sich anbahnenden oder laufenden Veränderungen der Umwelt (z. B. in der Organisation) sind. Wir meinen, dass wir nicht betroffen seien, und beteiligen uns nicht. Natürlich haben wir kein Interesse, uns ohne – subjektiv erlebten – Grund zu verändern. Die Verleugnung der Realität kann zu einer Art Handlungslähmung führen. Eine weitere mögliche Reaktion ist Ärger und Aggression auf jene (Führungskräfte, Berater, Medien, „die Politik“ usw.), die für die Veränderung verantwortlich gemacht werden. Diesen Ärger müssen Führungskräfte und Berater aushalten. Er sollte nicht persönlich genommen und nicht unterbunden werden, jedoch sollten Grenzen des Ausdrucks aufgezeigt werden, wenn der Ärger sich destruktiv auf andere auswirkt. Es ist natürlich, dass der Überbringer schlechter Nachrichten zum Blitzableiter wird. Es sollten Ärger und Wut – wie generell bei Gefühlen – Zeit und Raum bekommen und offen ausgedrückt werden dürfen (sonst kochen sie unter der Oberfläche weiter und führen später zu Hindernissen und Widerständen im Veränderungsprozess). Es gilt zu akzeptieren, dass Menschen in dieser Phase rationalen Argumenten wenig zugänglich sind. In einer Organisation existiert demnach meist auch kein gemeinsames Problemverständnis und wenig Vertrauen zu Personen, die als Führungskräfte oder externe Berater für die Veränderung verantwortlich gemacht werden.

3. Rationale Einsicht, Verunsicherung

Nachdem der verstärkte Energieeinsatz beim Ablehnen der Realität keinen Erfolg zeitigt, beginnen wir rational einzusehen, dass sich etwas verändert hat oder sich ändern muss, das auch uns selbst betrifft. In dieser dritten Phase begeben wir uns auf so genannte Verneinungsschleifen. Uns kommen Gedanken wie: „Veränderung ist wichtig, aber ...“ oder „Ich will abnehmen, aber ...“. Wir sehen zwar die Notwendigkeit der Veränderung ein, aber wir finden noch keine Lösung, die uns wirklich weiterbringt, und wir wollen auch die notwendigen Konsequenzen nicht in Kauf nehmen. Wir sind noch nicht bereit, uns selbst wirklich zu ändern. Unsere Wahrnehmung orientiert sich an der Vergangenheit, wir haben die alten Situationen oder Verhaltensmuster emotional noch nicht aufgegeben. Unsere subjektiv empfundene Eigenkompetenz steigt, wenn wir glauben, die richtige Lösung gefunden zu haben, sinkt dann aber bei der Erkenntnis, dass sie es doch nicht war. Insgesamt sinkt jedoch meist die wahrgenommene eigene Kompetenz durch Unsicherheit und Vertrauensverlust in die eigenen Fähigkeiten und weil wir oft besorgt sind darüber, inwiefern notwendige Veränderungen uns oder andere Menschen betreffen. Oft versuchen wir uns einzureden, dass die Veränderungen zwar andere betreffen werden, wir uns selbst aber vergleichsweise wenig anpassen müssen. In dieser Phase sind wir aber rationalen Argumenten zugänglich. Geheimhaltungen und Gerüchte wirken hier sehr kontraproduktiv, stattdessen erleichtern – wie generell bei Veränderungsprozessen – Information und Transparent-Machen der Situation die organisationale Veränderung (ehrliche Information auch darüber, was bereits beschlossen und was noch gestaltbar ist).

4. Emotionale Akzeptanz, Annahme der Situation, Loslassen

Die vierte Phase ist die schmerzlichste, hier gelangt die wahrgenommene Kompetenz- und Kontrollüberzeugung am Tiefpunkt an. Die Dynamik verlagert sich vom Kopf (rationales Verstehen) ins Herz (emotionale Akzeptanz). An diesem Punkt erkennen wir, dass wir mit gewohntem Verhalten nicht weiterkommen, dass notwendige Veränderungen auch uns betreffen und dass wir uns einbringen müssen. Wir merken, dass das etablierte Handlungsrepertoire ausgeschöpft ist und man sich von alten Gewohnheiten verabschieden muss. Die Gedanken kreisen um die verlorene Sicherheit und die verlorene Vertrautheit, Trauer wird wesentlich. Man nennt diese Phase das Tal der Tränen, weil diese Erkenntnisse schmerzlich und frustrierend sind. Das trifft auf komplexere und schwierige Veränderungsprozesse natürlich noch stärker zu als auf einfache. Ohne diese Phase können wir schlicht keine Veränderungen erreichen. Viele Menschen versuchen diese Phase zu vermeiden, um dem Schmerz aus dem Weg zu gehen. Das führt dazu, dass sie sich in Verneinungsschleifen begeben und nicht vorankommen. Um zu begreifen, dass sich tatsächlich etwas verändern muss, müssen wir bereit sein, unsere gewohnten Handlungsmuster und mentalen Modelle (teilweise) loszulassen und zu verändern. Es geht darum, sich nicht weiter zu wehren, sondern aktiv in die Veränderung zu gehen. Hier ist die Erkenntnis wichtig, dass wir mit unseren bisherigen Kompetenzen allein nicht mehr auskommen und Hilfe brauchen, neue Kompetenzen zu erwerben. Dies führt zu einer neuen Lernbereitschaft als Voraussetzung für die Entwicklung von Kompetenzen, die in der sich verändernden Umwelt gebraucht werden. Zusätzlich kann ein echtes Loslassen insofern befreiend

sein, als wir erkennen, dass wir selbst an der Veränderung partizipieren und mitgewinnen können und somit die Zukunft unserer eigenen Lebenswelt aktiv mitgestalten, anstatt uns nur anzupassen (dabei ist von Seiten der Organisation wichtig, eine ernst gemeinte Partizipation und möglichst große Handlungs- und Entscheidungsspielräume aller Betroffenen zuzulassen und zu fördern). Hierbei helfen überzeugende Visionen, die von allen Mitarbeitenden geteilt werden, um organisationales Lernen und Veränderungen sowie ein gemeinsames Wertesystem und Vertrauen voranzubringen und motivationale Energie zu mobilisieren. Die Visionen dürfen dabei nicht zum Lippenbekenntnis werden, sondern sie müssen gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden. Es gilt zu akzeptieren, dass die Betroffenen Zeit brauchen, bevor sie zu neuen Taten schreiten können. In dieser Phase ist das Veränderungstempo zu verlangsamen, und in keinen Aktionismus zu verfallen. Trauer und negative Gefühle der Betroffenen brauchen Raum und Gehör. Die Gefühle der Betroffenen müssen wertschätzend verbalisiert werden. Vergangenes sollte gewürdigt werden (was war gut am Alten, und was soll beibehalten werden?). Im Umgang mit Betroffenen sind Aufmunterungsversuche zwar ein natürlicher Reflex, aber selten hilfreich – sie werden eher als Beweis dafür gesehen, dass der andere nicht begriffen hat, wie schlecht es einem geht. Wichtig ist, dass ein gewisses Verhalten eingefordert werden kann (und manchmal muss), nicht jedoch Gefühle, die in jedem Fall legitim sind. Manchmal kann die Trauerarbeit durch geeignete Abschiedsrituale unterstützt werden.

5. Üben und ausprobieren

Nach dem Tal der Tränen werden wir frei für neue Lösungsansätze. Wir beginnen, Neues auszuprobieren. In dieser Phase fangen wir an, die Situation umzugestalten. Wir entwickeln Ideen und beginnen zu experimentieren. Unsere empfundene Eigenkompetenz steigt dadurch, dass wir aktiv werden. Dabei geschehen auch Fehler. Diese Fehler helfen uns auf dem Weg, eine geeignete Strategie zu entwickeln. Die Eigenkompetenz sinkt ein wenig, wenn wir eine Idee verwerfen müssen, in der Summe aber steigt sie. Wichtig ist in dieser Phase, dass wir uns durch Rückschläge nicht entmutigen lassen und Fehler als Chance sehen, die uns zu weiteren Versuchen anspricht. In Organisationen, die sich verändern, ist daher u. a. eine Fehlerkultur notwendig, die Versuch und Irrtum bzw. Fehler positiv bewertet, da sie – wenn aus den Fehlern gelernt wird – die wichtigste Quelle für echte Kreativität und Innovation darstellen. Wir verwenden alle Zeit und Energie darauf zu lernen, wie wir anders denken und handeln können. Wir sind dabei schon besorgt, ob wir einen guten Job machen. Wir brauchen Unterstützung, um Risiken einzugehen und um Feedback (Information) zu bekommen, das uns hilft, Probleme zu lösen und neue Herangehensweisen zu beherrschen. Wichtig ist hier, dass Zeitdruck und Überforderung vermieden und Erfolge gewürdigt werden. Es ist notwendig, die Betroffenen auch zu unterstützen, neue Kompetenzen zu erlernen, z. B. durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen und Trainings, denn nichts ist frustrierender und demotivierender, als bereit für neue Wege zu sein und dann keine Möglichkeiten und Werkzeuge zum Beschreiten der neuen Wege zu erhalten.

6. Erkenntnisse, neue Kompetenz

Irgendwann finden wir Strategien, die uns weiterbringen. In dieser sechsten Phase befinden sich unsere Eigenkompetenz und Kontrollüberzeugung auf einem höheren Niveau als zu Beginn des Veränderungsprozesses. Wir haben etwas gelernt und können es mit positiven Gefühlen wie Freude und Stolz wahrnehmen. Wir haben eine neue Strategie entwickelt, um in einer uns zuvor unbekanntem Situation klarzukommen. Wir übernehmen Verhaltensweisen, die sich als erfolgreich herausgestellt haben, in unser Handlungsrepertoire, welches sich dadurch kontinuierlich erweitert, und wir fühlen uns wohl mit den neuen Methoden und Vorgehensweisen. Wir wissen zunehmend nicht nur, ob etwas Neues funktioniert, sondern wir verstehen auch, wie und warum Maßnahmen erfolgreich sind. Wir öffnen uns weiteren Reflexionsschleifen, was warum und wie gut oder schlecht läuft und welche Konsequenzen diese Erkenntnisse haben. Wir empfinden Zufriedenheit, da wir etwas geschafft haben. Wir haben unsere Kompetenz erweitert. Diese Kompetenz ist umso mehr erweitert, je komplexer und schwieriger der Gesamtprozess war.

7. Integration, neue Ideen

In dieser Phase geht es um die Stabilisierung aller bisher erfolgreichen Maßnahmen und das Konsolidieren und Verankern der neuen Ansätze. Gewonnene Erfahrungen und das Wissen um erfolgreiche Maßnahmen führen zu einer dauerhaften Integration der Erkenntnisse in unser Denken und Handeln. Wir haben sogar häufig den Ehrgeiz, an weiteren Optimierungen zu arbeiten, selbst wenn hier nochmals viel Energie und Anstrengung notwendig sind. Wir beginnen die neuen Erkenntnisse und Kompetenzen in den Arbeitsalltag zu integrieren, sie werden nun zu unserem neuen „gewohnten Verhalten“ und zu den neuen Regeln und Normen in der Organisation. Wir sind motiviert, selbständig nach weiteren Wegen zu suchen, um unser Wissen und unsere Fähigkeiten kontinuierlich zu perfektionieren und andere daran teilhaben zu lassen. Ein feierlicher Abschluss der aktiven Veränderungsphase und der erzielten Erfolge, bei dem alle Beteiligten und Betroffenen gewürdigt werden, sollte eine längere Phase der Stabilität einläuten, in der die neuen Prozesse und Strukturen angewendet werden. Dies erleichtert die Bereitschaft, die früher oder später notwendig werdenden neuerlichen Veränderungen aktiv mitzugestalten.

Literaturhinweise

- Hord, S.M. , Rutherford, W.L., Huling-Austin, L., Hall, G. E. (1987). Taking Charge of Change . Baltimore: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Fatzer, G. (Hrsg.) (1998). Supervision und Beratung. Köln: EHP.
- Schein, E. (1994). Überleben im Wandel. Frankfurt a.M.: LaLoSta
- Schmidt-Tanger, M. (2005). Veränderungscoaching. Paderborn: Junfermann.