

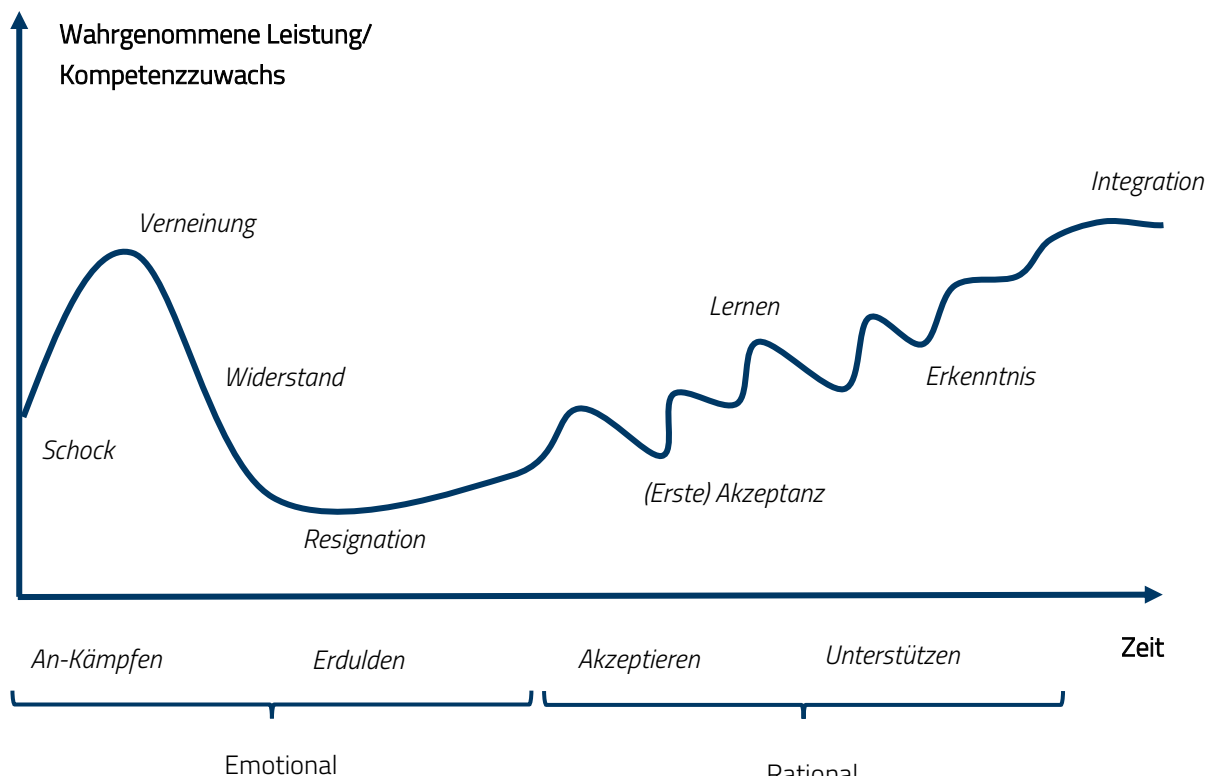
Die (emotionale) Veränderungskurve

Die Veränderungskurve im wissenschaftlichen Kontext, also auch in Changeprozessen, hat ihre Wurzeln im Phasenmodell von Kübler-Ross. Das Modell beschreibt die Erkenntnisse aus Forschungen über das Leben und Verhalten Sterbender und gliedert sich im Original in 1+5 Phasen:

1. Nicht-Wahrhaben-Wollen/Leugnen
2. Isolierung (Denial)
3. Zorn (Anger)
4. Verhandeln (Bargaining)
5. Depression und Leid (Depression and Grief)
6. Annahme (Acceptance)

Aus diesem Modell hat sich in der "Übersetzung" auf betriebliche Changeprozesse eine Fülle von unterschiedlichen Darstellungsformen samt Bezeichnungen entwickelt.

Letztlich sind die Aussagen und aller Abbildungen ähnlich und drücken aus, dass auch eine (betriebliche) Veränderung emotional in **prognostizierbaren Phasen** verläuft. Eine gängige Abbildung ist die Folgende:



Die Zacken im "Aufschwung" symbolisieren, dass es kein gerader Weg ist, der "nach oben" führt, sondern ein flacher Verlauf mit vielen "Auf und Ab's" auf dem Weg zur Integration.

Schock über die Nachricht und das "Neue, Fremde" führt zuerst zu einer **Verneinung** mit viel Energie, die sich im "weiter so, das betrifft uns alle nicht..." äußert und so im **Widerstand** und Kampf gegen das Neue mündet. So lange bis sich die Kraft und das Ankämpfen erschöpft haben und in erdulgender Passivität, **Resignation**, Tal der Tränen, Trauer und "Depression" mündet. Langsam entsteht dann eine **erste Akzeptanz**, dass die Veränderung unumkehrbar ist und das (Arbeits)Leben weiter fortschreitet. **Lernen** und vorsichtiges Ausprobieren erfolgt. Aus dem auf diesem Weg erworbenen Wissen stellen sich mehr und mehr **Erkenntnisse** ein, die mit der Zeit zur **Integration** führen. Das Neue wird zum "gewohnten Alten". Hinzu kommt, dass neue Mitarbeiter in das Unternehmen kommen, die dem vergangenen nicht nachtrauern, weil sie diese Zeit und das damit verbundenen Vorgehen nie kennengelernt hatten.

Im gelungenen Idealfall liegt die Leistungskurve über derjenigen am Ausgangspunkt/Startpunkt. Diese Darstellung, auch ein Stück symbolisiert durch den "holprigen" Weg nach oben, verläuft auch in Schleifen. Beispielsweise kann durch eine erste Akzeptanz und einen (noch) nicht erfolgreichen Lernschritt eine Schleife zurück in eine Resignationsphase erfolgen.

