

Die Grenzen der Veränderungsfähigkeit

Changeprozesse lösen Stressreaktionen aus und können Menschen psychisch und körperlich krank machen, meint Dr. Axel Koch. Der Mensch sei ein Gewohnheitstier, jede Veränderung verlange ihm viel Kraft ab. Personalverantwortliche sollten die Grenzen des Machbaren im Blick haben und auch mal die Reißleine ziehen.

Herr Dr. Koch, neben dem provokanten Titel bietet Ihr Buch auch inhaltlich viel Zündstoff. Sie widersprechen aus psychologischer Sicht dem Trend und sagen, der ständige Veränderungsdruck schadet dem Menschen. Aber ist es nicht einfach eine Frage des Willens?

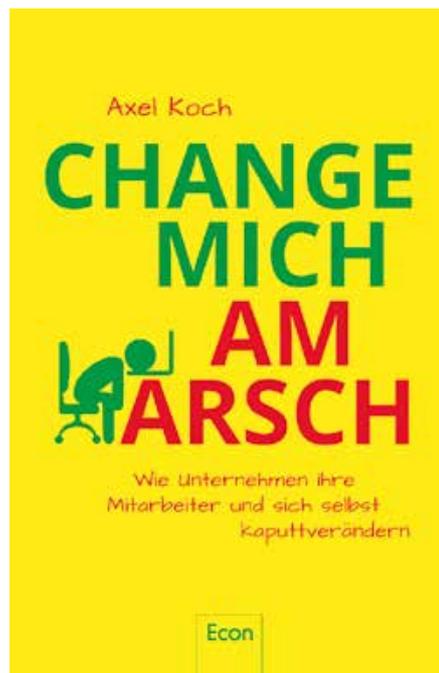
DR. AXEL KOCH Das ist eine der verbreiteten Fehlannahmen. Der Mensch ist aber nur begrenzt fähig sich zu verändern, wobei Veränderungstempo und Veränderungsausmaß individuell verschieden ausgeprägt sind.

Wie reagiert das Gehirn, wenn der Mensch ständig umlernen und sich auf neue Situationen einstellen muss?

KOCH Der Mensch ist eigentlich ein Gewohnheitstier. Für jede Veränderung legt das Gehirn zusätzliche Verbindungen an. Es ist illusorisch zu denken, dass dies in großem Umfang und schnell vonstattengehen kann. Der Veränderung werden neurologische Grenzen gesetzt. Wo diese genau liegen, hängt auch von den grundsätzlichen Fähigkeiten und Persönlichkeitsstrukturen und Anlagen des Einzelnen ab.

Wann wird Veränderung gefährlich für die Gesundheit?

KOCH Wenn ich mich anstrengen kann, wie ich will, es aber es doch nicht schaffe. Das ist dann eine durchaus kritische Situation für Körper und Geist. Und das hat nichts damit zu tun, ob ich mich verändern will oder nicht.



AXEL KOCH ► **Change mich am Arsch.**
Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern.

Econ, 2018, 304 S., 16 € ISBN 978-3-430-20245-9

Das heißt, Veränderung hat auch was mit individueller Lernfähigkeit zu tun?

KOCH Es gibt extrovertierte Menschen, die offen sind und gerne kommunizieren. Für die ist zum Beispiel Netzwerken eine Freude. Es gibt aber auch andere, introvertierte Menschen, die können zwar die Technik des Netzwerkers erlernen, aber es wird ihnen nie leicht von der Hand gehen. Es ist eine große Missannahme, dass man alles lernen und verändern kann. Ich erkläre dies ausführlich in dem Kapitel „Was nicht passt, wird passend gemacht“.

Der Alles-ist-machbar-Ansatz ist also ein Trugschluss?

KOCH Ja, mehr noch. Er ist falsche Motivation, die letztlich zu dem Schluss führen kann, der strengt sich nur

nicht genug an. Man kann vieles lernen und trainieren, aber am Ende kommt nicht immer Hochleistung heraus. Wenn man die Menschen an ihrer Persönlichkeit vorbei- und kaputtverän-



DR. AXEL KOCH ist Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning bei München. Er ist promovierter Diplom-Psychologe und arbeitet seit über 20 Jahren als Trainer und Personalentwickler.

dert. Und dann das Herz nicht mehr mitgeht.

Sie kritisieren, dass Unternehmen immer weiter am Rad der Veränderung drehen.

KOCH Statt den Menschen und seine Veränderungsfähigkeit im Blick zu haben, erzeugen von oben verordnete Changeprozesse immer mehr Druck. Oben dreht man den Schalter von links nach rechts, und unten hängt eine Kette von Veränderungen dran.

VERÄNDERUNGEN SIND HARTE ARBEIT

Die Angst der Mitarbeiter, wegautomatisiert zu werden, macht es auch nicht besser.

KOCH Während die Digitalisierung und die damit verbundene Veränderung von oben generell als positive Chance verkauft wird, fühlt sich das für den Mitarbeiter meistens ganz anders an. Denn Menschen empfinden Changeprozesse als bedrohlich, vor allem, wenn sie in nicht genau vorhersehbare und nicht beeinflussbare Situationen geraten. Aber es gibt sie ja, die veränderungsbereiten, offenen und flexiblen Mitarbeiter. Doch selbst die werden oft überfordert. Veränderungen, die von außen eher läppisch aussehen, bedeuten für den Einzelnen in der Regel richtig harte Arbeit und brauchen Zeit.

Platzwechsel. Aufgabenwechsel. Teamwechsel. Chefwechsel. Da werden Menschen ungeachtet ihrer Talente auf andere Jobs versetzt, suchen im modernen Office jeden Morgen nach einem neuen Arbeitsplatz, bekommen von heute auf morgen einen neuen Chef, neue Kollegen. Sie haben in Ihrem Buch bewegende Geschichten von Menschen zusammengetragen, die an dem Veränderungsdruck im Job zerbrochen sind, nur noch Dienst nach Vorschrift machen oder gerade noch entkommen sind, indem sie das Unternehmen verlassen haben. Welche Schlüsse sollten Personalverantwortliche daraus ziehen?

KOCH Personalverantwortliche sind oft sehr bemüht, es allen recht zu machen, und befinden sich in einem Spagat zwischen Unterstützer für die Mitarbeiter, aber auch Partner fürs Business. Ich wünschte, sie würden ab und zu mehr Zähne zeigen und auch die Mitarbeiter gegenüber der Unternehmensleitung verteidigen, wenn es zu viel wird. Ich sehe eine Riesendissonanz zwischen der Veränderung, zu welcher der Mensch tatsächlich fähig ist und dem, was von ihnen täglich im Job erwartet wird. Selbst diejenigen, die mitmachen wollen – und um die geht es ja in meinem Buch –, werden in den Unternehmen verheizt. Veränderung ist Mikroarbeit. Und man muss sich stets bewusst sein, welche Veränderung unten ein Kopfdruck oben auslöst.

Man riskiert also, Mitarbeiter zu verlieren, die bisher einen super Job gemacht haben und eigentlich bleiben wollen?

KOCH Die ganze Breite dessen, was da draußen passiert, habe ich in meinem Buch abgebildet. Viele Mitarbeiter gehen in die innere Kündigung, weil sie die Veränderung nicht mehr schaffen können. Ja, und viele verlassen das Unternehmen letztendlich.

Es werden immer wieder neue Führungskonzepte diskutiert. Können diese Changeprozesse positiv beeinflussen?

KOCH Bei Licht betrachtet, ist vieles davon nicht neu, bis auf einige Feinheiten in Bezug auf die Digitalisierung. Die Kernleistung ist doch immer zu schauen: Welche Mitarbeiter habe ich und was brauchen sie, um hier gute Leistung zu bringen? Stimmt die Balance dessen, was von der Organisation gefordert wird und was sie abliefern können?

Was halten Sie vom Demokratisierungstrend in Unternehmen?

KOCH Auch da zeigen die Fallbeispiele: Es macht sich nicht von alleine und nebenbei. Selbst kleinere Firmen sind da schon an ihre Grenzen gekommen. Weil Menschen nicht aus ihrer Haut können und Veränderung eben Zeit braucht. Auf der Homepage prangt dann die schöne neue Führungswelt, und innen gibt es dann versteckte

Hierarchien, und die Leute werden immer noch angeschnauzt und getriezt.

Veränderung kommt somit von allen Seiten. Nicht nur der Job verändert sich inhaltlich, sondern auch die Führungskultur und womöglich das ganze Umfeld.

KOCH Dies ist ein zusätzlicher Stressfaktor. Neben dem Change, der inhaltlich nicht vermeidbar ist, wird dann oft noch ein hausgemachter Change obendrauf gesetzt, werden gefährliche Experimente gemacht, beispielsweise in der Bürogestaltung. Und plötzlich ist dann der Arbeitsplatz auch physisch weg. Weil die herrschende Meinung ist, das gehöre zum Change dazu.

Wo kann man aus Personalersicht ansetzen? Für einen Nichtpsychologen ist die Grenze des Machbaren wahrscheinlich schwer zu erkennen.

KOCH Personalers sollten die psychologischen Gesetze ernst nehmen und Veränderungsprozesse eng begleiten, nicht nur anstoßen und einfach laufen lassen. Sie sollten die Machbarkeit und die Grenzen der einzelnen Mitarbeiter im Blick haben und, wenn nötig, die Reißleine ziehen.

Personalers haben vielleicht auch Bedenken, nicht ernst genommen zu werden, wenn sie die psychologische Komponente zu sehr betonen.

KOCH Es gibt sogar Geschäftsführungen, die tatsächlich die psychologischen Komponenten in die Kultur einbinden. Aber oft ist es so, dass man sich mit dem Psychoquatsch nicht beschäftigen will und nur das Geschäft im Blick hat. Weniger aus Desinteresse als aus falschem Verständnis heraus. Oft ist die Motivation bei den Mitarbeitern am Anfang groß, wandelt sich aber oft zum Schluss in Frust. Wenn wir davon ausgehen, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter Offenheit mitbringt und bereit ist, Veränderungen mitzugehen, lohnt es sich doch, frühzeitig aufzupassen, dass sie nicht ins Tal der Tränen abwandern oder als Statisten rumsitzen.

Herr Dr. Koch, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.

VERANTWORTLICHES HANDELN IN DER DATENÖKONOMIE

Die Digitalisierung der Gesellschaft ist die prägendste Veränderung unserer Zeit. Die Zusammenarbeit in und zwischen Unternehmen sowie die Beziehungen zu Kunden und Anwendern wandeln sich grundlegend. Vor diesem Hintergrund kommt der Corporate Digital Responsibility als Teil einer umfassenden Unternehmensverantwortung eine herausragende Bedeutung zu. Ziel dieses transdisziplinären und branchenübergreifenden Bands ist es, einen ersten Überblick über die An- und Herausforderungen einer Corporate Digital Responsibility zu geben. Die Herausgeber sammeln Sichtweisen und Denkanstöße profilierten Vordenker und Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft.

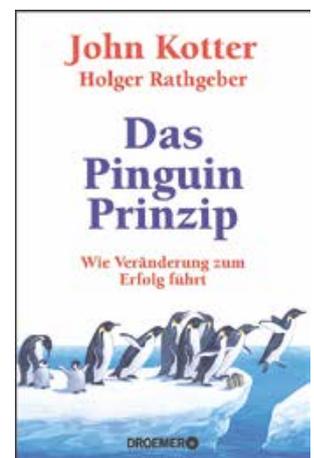


JENS-RAINER JÄNIG / JENS MÜHLNER (HG.) ► **Corporate Digital Responsibility.** Unternehmensverantwortung in der digitalen Gesellschaft.

Frankfurter Allgemeine Buch, 2017, 220 S., 24,90 € ISBN 978-3-95601-156-6

UMDENKEN IN KRISENZEITEN

Der Eisberg schmilzt. Die Pinguinkolonie ist in Gefahr. Doch zunächst will keiner die schlimme Botschaft hören – bis einige Pinguine die Dringlichkeit erkennen, ein Team bilden und nach einem Ausweg suchen. Diese humorvolle Business-Fabel hat die Kraft, uns die Augen zu öffnen. Und nicht nur dies: „Das Pinguin-Prinzip“ vermittelt Strategien für Erfolg im Berufs- und Alltagsleben. Die Pinguine machen uns vor, wie wir in Krisenzeiten umdenken, uns der Veränderung stellen und Mut zu Neuem fassen. Sie zeigen, wie wir schwierige Situationen meistern und auf unkonventionellen Wegen unsere Ziele erreichen.



JOHN KOTTER / HOLGER RATHGEBER ► **Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt.**

Droemer HC, 2017, 160 S., 16,99 € ISBN 978-3-426-27717-1