

Psychologie des Wandels.



Die psychologische Dimension gilt als Schlüssel für den Erfolg von Veränderungen. Über die Rolle der Psychologie im Change Management.

SONDERAUSGABE

VERHALTENSÄNDERUNG

Wie Change-Verantwortliche wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung nutzen können.

4

AMBIGUITÄTSTOLERANZ

Warum die Fähigkeit, mit unsicheren und widersprüchlichen Situationen umgehen zu können, so wichtig ist.

12

VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

Wie viel Change ist den Mitarbeitern eigentlich zumutbar? Wie Verantwortliche auf die richtige Balance achten.

42

Vorsicht Veränderungs-kollaps: Wenn es zu viel wird mit dem Change

Prof. Dr. Axel Koch

Das Veränderungstempo in den Unternehmen nimmt seit Jahren zu. Das bedeutet immer mehr Anpassungsdruck. Doch wie viel Change halten Menschen eigentlich aus? Und woran erkennt eine Führungskraft, dass Veränderungen die Mitarbeiter überfordern? Das Modell der Veränderungsbalance hilft dabei, Mitarbeiter bei einer zeitlich ambitionierten Transformation zu motivieren und ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Oft trügt der Schein

Vielen Führungskräften geht es so: Das operative Geschäft fordert sie stark und die Zeit ist knapp. Sie erwarten von ihren Mitarbeitern, dass diese die notwendigen Veränderungen im Unternehmen engagiert und verständnisvoll mittragen und bereitwillig neue Anforderungen erfüllen. Sie sind froh, wenn augenscheinlich alles funktioniert.

Doch Vorsicht! Viele Mitarbeiter leiden still vor sich hin. Sie schweigen und beißen die Zähne zusammen. Sie glauben, funktionieren zu müssen, und haben Angst, Schwäche zu zeigen. Sie wollen nicht als „Querulant“, „Jammerlappen“ oder auch „Change-Bremse“ dastehen – denn sie fürchten um ihren Arbeitsplatz. Wie es Betroffenen wirklich gehen kann, zeigen zwei Stimmen:

- „Ich bin morgens zeitweilig nicht aus dem Bett gekommen. Da war so eine richtige Demotivation. Ich bin dann zwar hin und habe meine Arbeit gemacht. Aber es ging mir überhaupt nicht leicht von der Hand. Früher bin ich gerne zur Arbeit gegangen. Aber jetzt konnte ich machen, was ich wollte, die neue Arbeit lag mir einfach nicht.“
- „Mit den ganzen Umstellungen kam es bei mir so weit, dass ich in meiner Arbeit zusammengebrochen bin. Ich bin in Tränen ausgebrochen. Ich konnte nicht mehr. Ich hatte ganz schlimme Kopfschmerzen, weil das für meinen Körper zu viel war. Es war eine extreme Überbelastung.“

Bekommen Führungskräfte wirklich mit, wenn ihre Mitarbeiter bereits auf dem Weg ans Change-Limit sind? Sei es, weil ihnen zu viele Änderungen in zu kurzer Zeit abverlangt werden oder weil sie neue Aufgaben und Anforderungen meistern müssen, die ihnen nicht liegen. Das Schlimme ist: Besonders oft trifft es gerade die Mitarbeiter, die offen, flexibel und zur Veränderung bereit sind.

Modell der Veränderungsbalance

Das Modell der Veränderungsbalance (s. Abbildung) stellt die Zusammenhänge zwischen den beiden Einflussfaktoren Veränderungstempo und Veränderungsausmaß dar und zeigt auf, unter welchen Bedingungen Change psychisch und körperlich krankmacht.

Das Veränderungstempo (senkrechte Achse) beschreibt die Häufigkeit von Veränderungen, die ein Mitarbeiter erlebt. Das Veränderungsausmaß (waagerechte Achse) gibt an, wie grundlegend jemand aufgrund neuer Tätigkeiten und Anforderungen umdenken oder sein Verhalten verändern muss.

Die graue Warnzone markiert den Bereich, in dem viele spüren, dass es ihnen zu viel wird. Diese Warnzone lässt sich mit einem Strand am Meer vergleichen. Hat man erst einen Zeh im Wasser, steht man schon mit dem ganzen Fuß darin oder reicht das Wasser bereits bis übers Knie? Oft passiert es, dass Betroffene solche Warnsignale unterschätzen

SKILLS

oder ignorieren, obwohl sich bereits psychische oder körperliche Symptome zeigen – sogenannte Anpassungsstörungen wie etwa Verspannungen, Kopfschmerzen, Konzentrationsschwierigkeiten oder erhöhte Reizbarkeit.

Jeder Mensch hat eine individuelle Grenze (gestrichelte Linie), an der das Veränderungstempo bzw. das -ausmaß oder beides zusammen in einen kritischen Bereich abdriftet. Um im Bild zu bleiben: Dem Mitarbeiter steht das Wasser dann bis zum Hals.

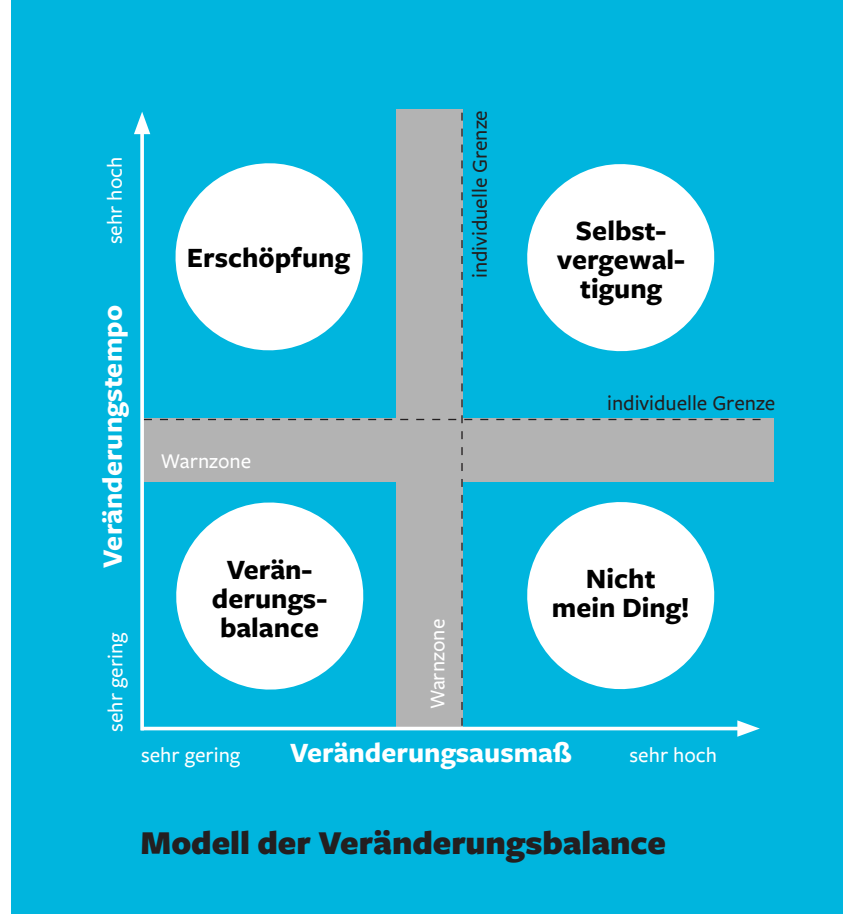
Die vier Felder haben jeweils spezifische Bedeutungen:

Veränderungsbalance: Psychologisch gesehen ist dies der Idealzustand; Veränderungstempo und -ausmaß bewegen sich auf einem individuell angemessenen Level. Die Mitarbeiter können die Anpassungsanforderungen, die ihnen begegnen, meistern. Es geht ihnen gut dabei.

Erschöpfung: Die Mitarbeiter sind grundsätzlich in der Lage, sich das notwendige Wissen oder die zusätzlichen Fertigkeiten anzueignen, die Anforderungen entsprechen also ihrem Potenzial. Die zur Verfügung stehende Zeit reicht jedoch nicht aus. Ihnen wird zu viel auf einmal zugemutet oder ihre Vorgesetzten haben zu hohe Erwartungen. Das geforderte Anpassungstempo erzeugt Stress, der früher oder später zu Erschöpfung oder gar zu einem Kollaps führt. Letztlich verlieren Mitarbeiter dadurch die Motivation und die Kraft, sich überhaupt auf Veränderungen einzulassen.

Nicht mein Ding: Hier soll der Mitarbeiter eine Anpassungsleistung erbringen, die seine Fähigkeiten übersteigt. Obwohl das Veränderungstempo angemessen und Zeit für Schulungen und anschließendes Ausprobieren vorhanden ist, kommt der Mitarbeiter nicht auf ein angemessenes Leistungsniveau. Er hat das Gefühl, dass die Tätigkeit nicht zu ihm passt. Beispiel: Wer es bisher kaum mit der Stirn bis zur Stange schaffte, trainiert Klimmzüge nicht gern. Es macht einfach keinen Spaß. Wenn Mitarbeiter trotz Anstrengung und grundsätzlicher Veränderungsbereitschaft nicht richtig vorwärtskommen, entstehen Selbstzweifel und ihre Motivation sinkt. Falls die neuen Tätigkeiten gegen ihre Werte und Einstellungen verstoßen, kommt außerdem noch das Gefühl hinzu, sich verbiegen zu müssen.

Selbstvergewaltigung: Der Mitarbeiter ist in jeder Hinsicht von den Veränderungsprozessen überfordert. Er soll in viel zu kurzer Zeit Verhaltensweisen und Fertigkeiten lernen, die ihm nicht liegen oder



sogar innerlich gegen den Strich gehen. Diesen Zustand kann eigentlich niemand unbeschadet lange aushalten, da der innere Konflikt zu groß ist. Stresserkrankungen bzw. Anpassungsstörungen sind die Folge – möglicherweise in fortgeschrittener Ausprägung. Wenn die Vorgesetzten dann weiteren Druck aufbauen, damit der ohnehin bereits überlastete Mitarbeiter endlich die gewünschte Performance zeigt, ist die Grenze zum Unerträglichen erreicht.

Anwendung des Modells

Das Modell der Veränderungsbalance kann Führungskräften helfen, die Situation ihrer Mitarbeiter besser einzuschätzen und Veränderungsprozesse an die Gegebenheiten anzupassen, damit der Change von allen getragen und gemeistert werden kann. Die Vorgehensweise gliedert sich dabei in drei Schritte:

Schritt 1: Mitarbeiter in die vier Felder einordnen

Das Schaubild wird auf ein großes Blatt Papier übertragen. Anschließend sollte jeder Mitarbeiter einem der vier Quadranten „Veränderungsbalance“, „Erschöpfung“, „Nicht mein Ding“ oder „Selbstvergewaltigung“ zugeordnet werden. Leitfragen helfen dabei (s. Praxistipp auf der Folgeseite).

Ein Punkt im Schaubild, mit dem Namen des Mitarbeiters beschriftet, veranschaulicht auch die Nähe zur jeweiligen Warnzone bzw. Schmerzgrenze. Zum Beispiel ist Mitarbeiter A im Feld Veränderungsbalance

balance in der Mitte angesiedelt, liegt jedoch bereits in der Warnzone zum Feld „Nicht mein Ding“.

So entsteht schnell ein visueller Eindruck davon, wie ein Team aktuell im Change aufgestellt ist. Wer bei diesem Schritt merkt, dass er keine genaue Vorstellung hat, wo seine Mitarbeiter stehen, sollte das Signal ernst nehmen und sich näher mit deren Situation befassen.

Schritt 2:

Mitarbeiter über die Idee des Modells informieren

Die Mitarbeiter sollten das Modell ebenfalls kennenlernen. Das kann zum Beispiel in einem Teammeeting geschehen. Die Botschaft muss lauten: Dem Management ist es wichtig, dass jeder den aktuellen Change-Prozess gut mitgehen kann. Vier-Augen-Gespräche, ehrlicher Austausch und Feedback zu der Frage, wo der Mitarbeiter sich selbst verortet, unterstreichen diese Botschaft. Mitarbeiter, die sich möglicherweise bereits in einem kritischen Bereich befinden, bedürfen besonderer Beachtung. Führungskräfte sollten in diesem Fall aktiv auf die Betroffenen zugehen.

Schritt 3:

Gespräch mit Mitarbeitern und Lösungen für Dysbalancen finden

Sollte im Gespräch deutlich werden, dass sich bei den Mitarbeitern ungünstige Entwicklungen anbahnen, ist es wichtig, gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Meist haben die Menschen selbst sehr gute Vorstellungen davon, was ihnen helfen könnte. Sie trauen sich nur nicht, darüber zu sprechen oder von sich aus Maßnahmen zu ergreifen. Da kann ein offener Dialog den Weg zur Lösung ebnen. Wenig hilfreich ist es hingegen, den Mitarbeitern eigene Lösungen überzustülpen oder geschilderte Probleme zu bagatellisieren.

Völlig richtig: Das alles kostet Zeit. Doch was ist die Alternative? Mit einer Vogel-Strauß-Politik lassen sich solche Probleme nicht aus der Welt schaffen. Wer aber den Tatsachen ins Auge sieht, kann das Risiko managen. Denn was nützt der beste Change-Ansatz, wenn er seine Protagonisten verliert – die wegen Überlastung per Hubschrauber zur Notaufnahme geflogen werden müssen oder sich rechtzeitig nach einer neuen Stelle umgesehen haben. **!**



Prof. Dr. Axel Koch

ist Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Sein aktuelles Buch: „Change mich am Arsch: Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern“ (2018).

PRAXISTIPP

Leitfragen zum Veränderungstempo

- Wie viel zeitlichen Druck erlebt der Mitarbeiter gerade?
- Worin genau besteht dieser Druck?
- In welchem zeitlichen Abstand muss er sich auf Veränderungen einstellen?
- Wie schnell wird von ihm eine Anpassung an die jeweiligen Veränderungen erwartet?
- Ist das Tempo bereits so hoch, dass es ihn belastet bzw. grenzwertig ist?
- Was müsste passieren, damit er sich der Warnzone bzw. Schmerzgrenze nähert?
- Steht das zu erwarten?
- Mit welchen Maßnahmen lässt sich gegensteuern?

Leitfragen zum Ausmaß der Veränderungen

- In welchem Umfang verändert sich die Tätigkeit des Mitarbeiters (beispielsweise zu 50 Prozent)?
- Wie viel neues Wissen, welche neuen Fertigkeiten/Fähigkeiten braucht er dafür?
- Entsprechen die erforderlichen neuen Fähigkeiten seinem Potenzial? Oder sind Fähigkeiten gefragt, über die er kaum verfügt?
- Kann er sich vorstellen, sich die nötigen Fähigkeiten für die neuen Aufgaben anzueignen?
- Werden ihm die neuen Aufgaben Spaß machen oder wird er sich ständig dazu zwingen oder sogar innerlich verbiegen müssen?
- Muss er dafür eigene Werte oder Einstellungen opfern? Widersprechen die geforderten Veränderungen seiner Persönlichkeit, seiner Erziehung, seiner Biografie?
- Verändern sich auch die Rahmenbedingungen (etwa Standort, Pendelzeiten)? Ist das für ihn tragbar?
- Was müsste passieren, damit er sich der Warnzone bzw. Schmerzgrenze nähert?
- Steht das zu erwarten?
- Mit welchen Maßnahmen lässt sich gegensteuern?

Leitfragen, wenn die Warnzone oder Schmerzgrenze überschritten ist

- Wie lange währt diese Situation schon?
- Welche Auswirkungen sind dem Mitarbeiter anzumerken?
- Ist der Zustand kurzfristig und vorübergehend oder bereits ein Dauerzustand, der vermutlich auch länger anhalten wird?
- Was wird passieren, wenn er weiter in diesem Zustand bleibt?