

Kaputt verändert

Veränderung sinnvoll dosieren

Axel Koch

Es ist, als ob eine Raupe langsam zwischen zwei Buchdeckeln zerdrückt wird. Kleine Kinder haben ja leider manchmal solche Einfälle. Hier geht es aber nicht um Raupen, sondern um die Mitarbeitenden in Unternehmen. Die fühlen sich nämlich vielfach genauso. Erdrückt von immer mehr Change-Prozessen. Keine Zeit zum Durchatmen. Eine Veränderung jagt die andere. Wenn die Chef-Etagen ein Management-Cockpit für Change-Kaputte hätten, würde es dort ständig rot blinken. Doch wie lässt sich das zunehmende Veränderungstempo besser managen?

Das Veränderungstempo im Arbeitsbereich nimmt seit Jahren zu. Im Jahr 2015 wurden allein in Deutschland 2.500 Firmen übernommen oder fusioniert – etwa sechsmal mehr als im Rekordjahr 2007 (Habdank 2015). Durchschnittlich steckt jedes zweite Großunternehmen in einer sogenannten Restrukturierung (Lohmann-Haislah 2012). Die durchschnittliche Verweildauer von Vorständen und Top-Führungskräften sinkt: Blieb im Jahr 2010 ein Geschäftsführer noch acht Jahre auf einem Chefsessel sitzen, waren es 2015 nur noch sechs Jahre (Verfürth 2017). Zum Teil gibt es sogar Richtlinien, nach denen eine Position nicht länger als zwei oder drei Jahre besetzt sein sollte, sagt ein Insider aus der Pharmabranche. Und aus dem Finanzbereich ist zu hören: «Bei uns wechseln die Player noch schneller. Die gelten nach anderthalb Jahren auf einer Stelle schon als alt.»

Ein starker Treiber des Wandels ist die Digitalisierung. Sie bringt mit sich, dass die Firmen sich neu erfinden müssen, um nicht vom Markt zu verschwinden. In mehr als jedem zweiten Unternehmen ändert sich laut einer Studie des Digitalverbands Bitkom als Folge der Digitalisierung das Geschäftsmodell (Bitkom 2015). Und das bedeutet zwangsläufig, dass sich Tätigkeiten, Prozesse, die Struktur und oft auch die Kultur im Unternehmen verändern.

Leiden am Veränderungstempo

Wandel muss sein. Ohne Zweifel. Doch eigene Interviews mit Mitarbeitenden (Koch 2018a) sowie Studien (z. B. American Psychological Association 2017) machen eine bedenkliche Entwicklung sichtbar. Mitarbeitende sind überfordert, verlieren vor lauter Change-Prozessen die Orientierung, worum es über-

haupt noch geht, reagieren mit Stress, Demotivation und verringertem Engagement. Wie Dahl (2011) in einer großangelegten Studie an knapp 93.000 Beschäftigten aus mehr als 1.500 dänischen Großunternehmen aufzeigte, gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der organisatorischen Änderungen in einer Firma und der Verschreibung von Anti-Stress-Medikamenten. Je radikaler und tiefgreifender der Wandel, desto stärker ist dieser Effekt. Eine Studie der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) verweist auf den zunehmenden Gebrauch von so genannten Neuro-Enhancern (Kläsger 2015). Das sind Psychopharmaka, mit denen Beschäftigte versuchen, sich an ihrem Arbeitsplatz leistungsfähig zu halten.

Denn jeder Change-Prozess kostet Arbeit und Energie. Typischerweise müssen Mitarbeitende zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft auch noch den Veränderungsprozess stemmen. Das unterstreicht eine Studie, der zufolge 80 Prozent der 271 befragten Führungskräfte und Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen keinerlei Entlastungen von ihrer üblichen Arbeit erhalten, obwohl sie einen Großteil ihrer Zeit für die Change-Projekte aufbringen müssen. Das sorgt für Arbeitsverdichtung, Zeitdruck und Überstunden (Schmidt 2017). Einen umfassenden Überblick zu den Reaktionen von Beschäftigten auf Change-Prozesse findet sich bei Oreg, Vakola & Armenakis (2011).

Aus psychologischer Sicht stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wieviel betriebliche Veränderung Mitarbeitende überhaupt aushalten können. Gerade flexible, offene und veränderungsfreudige Mitarbeitende sind besonders gefährdet in der permanenten Veränderungsmühle zermahlen zu werden. Denn sie sind es, die sich bereitwillig und engagiert einbringen.

Diese Frage wird vielerorts jedoch aus der Unternehmensrealität ausgeblendet. Vielmehr geht es darum, dass sich Mitarbeitende chameleongleich noch besser, schneller und effizienter verändern.

Vorsicht vor dem False-Hope-Syndrom

Im Eifer der ganzen betrieblichen Veränderungsprozesse übersehen die Firmenchefs gern das Kleingedruckte in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Gehirns: Veränderung und damit der Umbau von Nervenzell-Verschaltungen kostet nämlich Zeit und Kraft. Hüther (2010) verweist darauf, dass Gewohnheiten Nervenwege im Gehirn sind, die die Stabilität von «breiten Autobahnen» haben. Kurzum: Bei echten wie bei nervalen Autobahnen lässt sich also nicht mal eben eine neue Trasse aufbauen. Doch ungeachtet dieser Tatsache regiert das so genannte False-Hope-Syndrom. Diesen Begriff haben die Psychologen Janet Polivy und Peter Herman von der Universität Toronto geprägt (Polivy & Herman 2002).

Damit verbunden sind vier unrealistische Erwartungshaltungen, wie Veränderung funktioniert. Sie betreffen das Ausmaß einer gewünschten Veränderung, die Schnelligkeit und Leichtigkeit, mit der wir diese schaffen und die damit verbundenen Effekte. Jeder dürfte dieses False-Hope-Syndrom schon einmal bei sich selbst erlebt haben, als er sich zu Silvester gute Vorsätze für das neue Jahr vorgenommen hat. Die gleichen Mechanismen laufen ab, wenn Firmenleitungen zum Beispiel beschließen, von hierarchischer auf demokratische Führung umzustellen. Übrigens ein ganz beliebtes Change-Thema, das im Gefolge von wohlklingenden Führungskonzepten namens «Digital Leadership», «Agile Führung», «Führungskraft 4.0» oder «Leadership 4.0» daherkommt.

Nicht nur, dass viel Hoffnung in diese und andere Konzepte gesetzt wird, auch das False-Hope-Syndrom schwingt mit und hält sich hartnäckig in den Unternehmen. Das Schlimme daran ist: Bei all den Maßnahmen, die in falscher Hoffnung auf die Mitarbeitenden losgelassen werden, kommt wenig bis gar nichts heraus. Kein Wunder also, dass so viele Change-Prozesse scheitern.

80 Prozent haben Transferschwächen

Das False-Hope-Syndrom ist nur ein Teil des Problems, warum Mitarbeitende mit der Vielzahl von Veränderungsprozessen überfordert sind. Es gilt genauso der Realität ins Auge zu sehen, dass die DNA eines Unternehmens nur zu einem kleinen Teil aus lern- und veränderungsstarken Mitarbeitenden besteht.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Die Stimmen der Change-Opfer

Wir lesen täglich von zig Menschen, die wieder mal durch Restrukturierungen in den Unternehmen abgebaut werden. Aber keiner schaut hin, wie es der weitaus größeren Zahl von Menschen geht, die in den Firmen bleiben? Was sagen diese eigentlich?

- «Warum steckt man mich jetzt in so eine Tätigkeit? Warum darf ich nicht mehr das machen, was eigentlich mein Steckenpferd ist? Anscheinend habe ich meinen Job jahrelang falsch gemacht, sonst würde das ja wohl nicht passieren.»
- «Die da oben werden schon sehen, was sie davon haben – ist ja nicht meine Firma. Ich kriege ja mein Geld. Früher bin ich noch die Extra-Meile gegangen. Das ist jetzt vorbei.»
- «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.»
- «Ich sitze das aus. Wenn ich jetzt die Firma verlasse, verliere ich mit meinen 55 Jahren alles. Denn einen neuen Job finde ich eh nicht in meinem Alter.»
- «Mit den ganzen Umstellungen kam es bei mir soweit, 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.»
- «Uns will doch keiner mehr. Bestimmt bieten die uns Jobs an, die kein anderer machen will.»
- «Also Vorgesetztenwechsel – damit geht man mittlerweile total abgestumpft um. Wir nehmen das zur Kenntnis und stellen uns halt neu auf. Der eine kehrt mit links, der andere mit rechts. Also für mich heißt das eigentlich nur noch, irgendwelche Vorgesetzten-Wünsche umzusetzen. Welchen Sinn das alles machen soll, darüber denke ich schon gar nicht mehr wirklich nach. Das habe ich mir abgewöhnt – ist ja sowieso nicht von Dauer.»
- «All das, was mich ausgemacht, als Mensch, als Person – was meine Frau an mir schätzt, was meine Eltern mir mitgegeben haben, das darf ich in der Firma nicht zeigen. Es fühlt sich so an, als müsste ich mich ein bisschen selbst aufgeben oder mindestens zur Seite legen. Und das Gefühl wird von Tag zu Tag schlimmer.»