

Zeitarbeit im Wandel: Wie viel Change halten die Mitarbeiter aus?

Die Veränderungshölle

Wieviel Veränderung halten Mitarbeiter aus? Das ist eine Frage, die zunehmend an Bedeutung gewinnt. Denn die Anforderungsgeschwindigkeit wächst: Gesetzesänderungen, Digitalisierung, veränderte Kundenanforderungen. Immer mehr und immer schneller. Keine Zeit zum Durchatmen. Hohe Unsicherheit. Und über all dem schwebt drohend der Fachkräftemangel. Für die Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie ihre Existenz sichern und zugleich ihre Mitarbeiter mitnehmen können.



Prof. Dr. Axel Koch | Hochschule für angewandtes Management | Ismaning

Das neue Arbeitnehmerüberlassungsgesetz ist für viele Firmen ein besonderer Einschlag, sagt Michael Heyen, Prokurist bei Falkenstein International, der bereits seit 25 Jahren am Markt ist. Er hat so manch schlaflose Nacht hinter sich. Denn er verlor in kürzester Zeit fast 50 seiner externen Mitarbeiter. Diese Erfahrungen hat auch Christina Koch, Geschäftsführerin der Christina Koch GmbH, gemacht. Sie musste etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter neu rekrutieren. „Total anstrengend“, wie sie sagt und ohne gutes Empfehlungsmanagement kaum machbar. Die beschriebene Situation sei allerdings kein flächendeckendes Phäno-

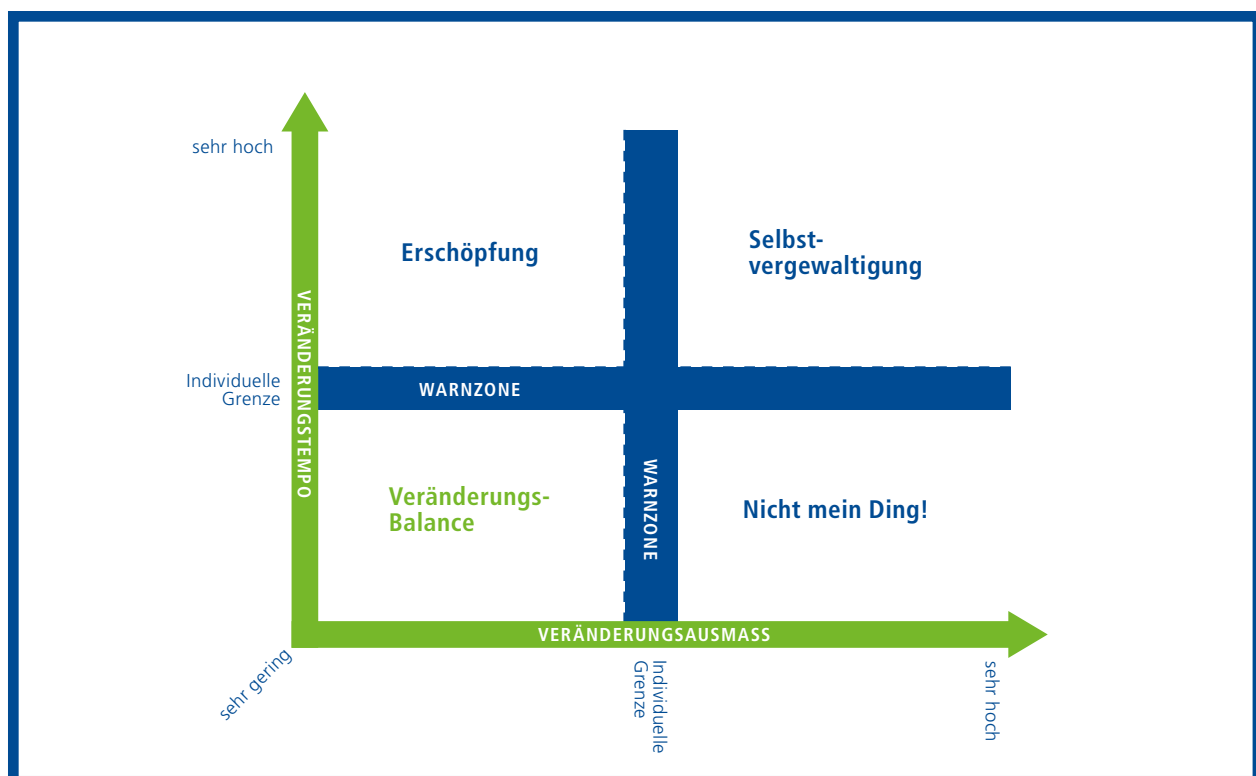
men, sondern abhängig von der Branche, in der die Zeitarbeitnehmer zum Einsatz kommen, sagt Volker Homburg, Geschäftsführer der ZIP Zeitarbeit + Personalentwicklung GmbH. Er sieht noch ein ganz anderes Problemfeld: „Die Anforderungen an die Passgenauigkeit der Zeitarbeitnehmer hat extrem zugenommen, während zugleich das Arbeitskräfteangebot sehr begrenzt ist und in einzelnen Regionen gegen „Null“ geht.“ Doch mit „Jammern“ sei keinem gedient. Es gelte, als Branche gemeinsam anzupacken, Lösungen zu finden und proaktiv in die Zukunft zu denken, um dieses Dilemma zu managen.

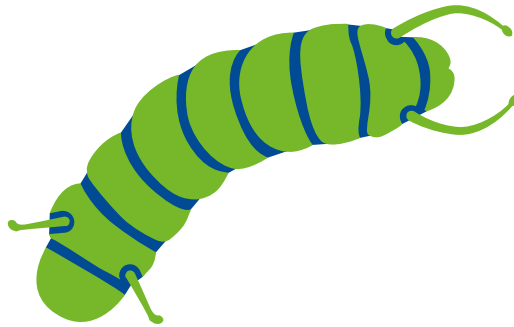
Heyen beschreibt die Gesamtlage so: „Wir können nur reagieren und gar nicht agieren.“ Doch den Kopf in den Sand stecken, kommt nicht in Frage: „Mir ist wichtig, nach vorne zu blicken, neue Standbeine zu entwickeln.“ Und das versucht er auch seinen internen Mitarbeitern zu vermitteln. Aktuell gilt es, die eigene Verwaltung neu aufzustellen. Das bedeutet für die Disponenten, ganz anders zu arbeiten. Mit mehr Verantwortung und Freiräumen. Andere Lösungsstrategien sind, die eigene Arbeitgebermarke zu stärken, mehr auf Personalentwicklung zu setzen und das eigene Recruiting noch besser aufzustellen.

Aus psychologischer Sicht stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wieviel betriebliche Veränderung Mitarbeiter überhaupt aushalten können. Die Change-Forschung zeigt, dass viel Wandel mit Stress einhergeht. Denn jeder Change-Prozess kostet Arbeit und Energie. Typischerweise müssen Mitarbeiter zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft auch noch den Veränderungsprozess stemmen. Das sorgt für Arbeitsverdichtung, Zeitdruck und Überstunden. Doch diese Schattenseite von Change wird oft in der Hitze des täglichen Geschehens ausgeblendet.

VERÄNDERUNGSBALANCE STATT VERÄNDERUNGSKRAMPF

Damit Veränderung jedoch wirksam stattfindet und die Mitarbeiter den Weg in gesunder Weise mitgehen können, gilt es achtsam zu sein. Mit dem von mir entwickelten Tool der Veränderungs-Balance können Führungskräfte den Blick für ihre Mitarbeiter schärfen. Der Kerngedanke dabei ist, dass es bei jedem Menschen individuelle Warnsignale gibt, die anzeigen, dass Change-Anforderungen zu viel werden oder gar kritische Ausmaße annehmen. Das Tool ist ein Vier-Quadranten-Schema, das aus den Achsen „Veränderungstempo“ und „Veränderungsausmaß“ besteht. Insgesamt lassen sich somit vier Bereiche unterscheiden, in denen sich Mitarbeiter aufhalten können:





- Veränderungs-Balance: Mitarbeiter können die Anpassungsanforderungen gut meistern.
- Erschöpfung: Mitarbeiter sind überfordert und im Stress, weil sie in zu kurzer Zeit zu viel neues Wissen oder neue Denk- und Verhaltensweisen erwerben sollen. Mit zunehmender Dauer resultieren daraus Erschöpfung und Stresserkrankungen.
- Nicht mein Ding!: Mitarbeiter haben trotz Anpassungs- und Übungszeit das Gefühl, dass ihnen neue Aufgabenbereiche und Tätigkeiten nicht liegen. Sie fühlen sich deplatziert und falsch. Es entstehen Selbstzweifel und die Motivation sinkt auch.
- Selbstvergewaltigung: Dieses Feld ist besonders kritisch. Mitarbeiter kommen sowohl mit dem Tempo als auch mit den neuen Tätigkeitsinhalten nicht klar. Diesen Zustand kann eigentlich niemand unbeschadet lange aushalten, da der innere Konflikt, den diese Situation beinhaltet, sehr groß ist.

Indem Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern sprechen, in welchem Quadranten sie sich angesichts von betrieblichen Veränderungsprozessen aufhalten, besteht die Chance, gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

DIALOG: LEICHT GESAGT, ZU WENIG GEMACHT

Im Grunde geht es also um das ehrliche Gespräch und den einzelnen Mitarbeiter als Individuum wahrzunehmen. Wie geht es ihm? Was braucht er für die Veränderung? Wie veränderungsstark ist er überhaupt? Wie lässt sich wertschätzend und lösungsorientiert damit umgehen, wenn der Mitarbeiter überfordert ist?

Geschäftsführerin Koch meint dazu: „Digitalisierung hin, Big Data her – es sind ja alles Schlagwörter, die nur eines sagen. Man muss sich mit den Mitarbeitern hinsetzen und schauen, wie es aktuell läuft und dann gemeinsam eine gute Lösung finden, dass es wieder besser läuft oder dass wir es anpassen. Man muss immer gucken, dass das für die Menschen passt, die das Ganze bewegen.“

Je größer die Firma, umso anspruchsvoller ist natürlich eine Veränderung. Thomas Voß, Abteilungsleiter Personalentwicklung, Zeitarbeit von der Firma Piening GmbH, kennt den Aufwand bei einer Unternehmensgröße von mehr als 7.500 Mitarbeitern in 80 Niederlassungen in Deutschland, wenn neue Gesetzgebungen die Anpassung der Prozesse und der IT erfordern. „Dann bilden sich bei uns im Hause Arbeitsgruppen, die sich intensiv mit den Veränderungen befassen. Diese werden möglichst aus verschiedenen Ebenen zusammengesetzt – vom Geschäftsleiter bis zum Disponenten.“

Doch oft geht es um die inhaltliche Seite von Change. Zu selten sind Dialoge, in denen der Chef fragt, wie es dem Mitarbeiter im Wandel geht. Denn Vorgesetzte stehen selbst zu sehr unter Druck. Sie nehmen sich nicht die Zeit dafür. Sie hoffen, die Mitarbeiter funktionieren. Und manch einem fehlt auch die Antenne, sich bei allem Change in die Perspektive der Mitarbeiter zu versetzen.

Prof. Dr. Axel Koch

Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning.

Autor des Wirtschaftsbestsellers
„Change mich am Arsch:
Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter
und sich selbst kaputtverändern“

www.change-mich-am-arsch.com





CHANGE-DIÄT STATT AKTIONISMUS

Doch genau dieser Perspektivenwechsel ist wichtig, um nicht die eigene Mannschaft zu verlieren. Gerade flexible, offene und veränderungsfreudige Mitarbeiter sind besonders gefährdet in der permanenten Veränderungsmühle zermahlen zu werden. Denn es sind diejenigen, die sich bereitwillig und engagiert einbringen. Aber auch sie sind irgendwann am Ende ihrer Kräfte und schalten dann einen Gang herunter.

Die Konsequenz aus all dem bisher Gesagten ist: Change-Diät statt Change-Aktionismus. Change-Diät bedeutet, Maß zu halten, damit die Mitarbeiter in einer gesunden Veränderungs-Balance bleiben und wahre Veränderung erreicht wird. Der wichtigste Gedanke dabei ist die Fokussierung. Anstatt eine große Zahl Themen gleichzeitig zu initiieren und sehr viel auf einmal zu wollen, gilt es auszuwählen, was der konkrete nächste Schritt ist, den die Mitarbeiter im Tagesgeschäft realisieren müssen.

Doch die gängige Praxis sieht leider oft genau anders aus. Viele Chefs erwarten zu viel Veränderung von ihren Mitarbeitern in zu kurzer Zeit. Dabei müssten sie es doch selbst eigentlich besser wissen. Denn jeder von uns hat sich schon zu Silvester gute Vorsätze für das neue Jahr gemacht und gemerkt, wie schwer es ist, gewohnte Bahnen zu verlassen. Weniger ist also mehr, damit eine Veränderung funktioniert.



© parkjisun

IMPRESSUM

Herausgeber

iGZ – Interessenverband Deutscher
Zeitarbeitsunternehmen e.V.
PortAL 10 | Albersloher Weg 10
48155 Münster

presse@ig-zeitarbeit.de
www.ig-zeitarbeit.de

Verantwortlich

Werner Stolz, Hauptgeschäftsführer

Chefredaktion

Svanja Broders

Redaktion

Wolfram Linke
Andrea Resigkeit
Marcel Speker

Texte

Julian Krinke, Kristin Mattheis,
Dr. Benjamin Teutmeyer

Fotos/Grafiken

Titel: Timo Beylemans
Editorial: Svanja Broders
Award: Timo Beylemans
Brücke: Sebastian Cornelje
(Noun Project)
Raupe/Schmetterling: parkjisun
(Noun Project)
Forum Marketing & Recruiting:
Wolfram Linke
Brexite: www.fotolia.de

Art Direction

Tanja Kossack

Druck

IVD GmbH & Co. KG
Wilhelmstraße 240
49475 Ibbenbüren