

Immer schneller verändern – immer schneller umsetzen

Axel Koch

Hochschule für angewandtes Management (Ismaning), Professor für Training und Coaching

SCHLÜSSELWÖRTER: Change Tempo, Change Müdigkeit, Veränderungsgeschwindigkeit, Change Opfer, Change Diät

KURZFASSUNG: Das Veränderungstempo nimmt seit Jahren zu. Vor diesem Hintergrund stehen die Organisationen vor der permanenten Herausforderung, dass sich ihre Mitarbeiter immer schneller verändern und Neues umsetzen müssen. Doch wieviel Veränderung halten Mitarbeiter aus? Diese Frage wird kaum gestellt. Vielmehr ist Change immer „on Top“ und die Menschen sollen funktionieren. Diese Praxis demotiviert und macht krank. Höchste Zeit umzudenken. Dabei stellen die im Beitrag vorgestellten Modelle der Transferstärke und der Veränderungsbalance zwei neue Perspektiven dar, damit Führungskräfte Veränderungsprozesse „gesund“ und nachhaltig wirksam gestalten.

Zuviel Change bedeutet Dauerstress

Das Veränderungstempo nimmt seit Jahren zu. Darin sind sich die Beschäftigten in den Organisationen recht einig. Gründe dafür gibt es viele: Häufige Wechsel der Manager und immer mehr Restrukturierungen, Kulturwandel oder Fusionen. Wandel muss sein. Ohne Zweifel. Die Digitalisierung ist dabei ein starker Treiber.

Doch eigene Interviews mit Mitarbeitern verschiedener Firmen (Koch, 2018a) sowie der Work and Well-being Survey 2017 mit 1.512 Teilnehmern der American Psychological Association (APA) (2017) machen eine bedenkliche Entwicklung sichtbar.

Mitarbeiter sind überfordert, verlieren vor lauter Change Prozessen die Orientierung, worum es überhaupt 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.

Jeder Change Prozess kostet Arbeit und Energie. Typischerweise müssen Mitarbeiter zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft auch noch den Veränderungsprozess stemmen.

Das unterstreicht eine Studie, der zufolge 80 Prozent der 271 befragten Führungskräfte und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen über keinerlei Entlastungen von ihrer üblichen Arbeit berichten, obwohl sie einen Großteil ihrer Zeit für die Change Projekte aufbringen müssen.

Das sorgt für Arbeitsverdichtung, Zeitdruck und Überstunden (Schmidt, 2017).

Eine andere Studie an 133 Führungskräften kommt zu dem Ergebnis, dass im Kontext von Change Prozessen bei 51,1 Prozent der Befragten eine mittlere Erschöpfung festzustellen ist, bei weiteren 22,6 Prozent sogar eine starke („klinische“) Erschöpfung.

Mit derart erschöpften Akteuren lassen sich nach Ansicht der Autoren kaum effiziente und schlanke Organisationen entwickeln (Kriegesmann et al., 2011).

Von dem Problem einer Beschleunigungskultur sprechen die Autoren Bruch und Menges (2010) angesichts ihrer Forschung an 600 Unternehmen.

Danach überlasten die vom Markt unter Druck gesetzten Manager permanent die Beschäftigten. Die Organisation dreht in dieser speziellen Kultur stets im „roten Bereich“. Und dies wirkt sich nachteilig auf Ergebnis, Effizienz, Mitarbeiterproduktivität und -bindung aus.

Die Zukunft von Change Prozessen

Angesichts dieser bedenklichen Befundlage stellt sich umso mehr die Frage, wie die Zukunft der Arbeit und damit verbunden die Veränderungsprozesse aussehen werden.

Zum einen lässt sich bereits heute erkennen, dass Change Prozesse die Normalität und nicht die Ausnahme sind. Denn die rasante technische Entwicklung und damit verbunden die Digitalisierung von Prozessen und der Einsatz künstlicher Intelligenz verändern in schneller Weise Tätigkeitsfelder und Geschäftsmodelle.

In diesem Zusammenhang ist oft die Rede von der VUCA-Welt. Einem Akronym, das für die Begriffe Volatilität (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) steht.

Durch die Corona-Krise haben wir einen eindringlichen Eindruck bekommen, was die vielzitierte VUCA-Welt und die damit verbundene Veränderungsdynamik wirklich bedeutet. Genau in der Krise zeigt sich, wie gut Menschen mit Unvorhersehbarkeit, Richtungswechseln und Veränderungserfordernissen umgehen.

Für die Zukunft der Arbeit können Führungskräfte aus dieser Krise lernen, wieviel Veränderung Menschen in kurzer Zeit umsetzen können, wenn die Veränderungsdringlichkeit klar und nachvollziehbar kommuniziert wird.

Doch selbst im Krisenmodus zeigen sich die Grenzen. Viele können nicht gut mit Unsicherheit umgehen,

sich geistig schnell umstellen oder im gebotenen Tempo ihr Verhalten ändern. Das betrifft Führungskräfte wie Mitarbeiter, so die Erfahrung eines Werkleiters.

Die Haltungen und Skills, die in einer sich schnell verändernden Welt gebraucht werden, haben die meisten nicht fundiert und systematisch gelernt. Weder im Elternhaus, in der Schule, in der Ausbildung noch im Studium.

Die Krise zeigt, dass es höchste Zeit ist, diese Kompetenzlücke zu füllen. Die Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Umwelanforderungen einzustellen, gilt längst als eine der wichtigsten Kompetenzen von Unternehmen, betont auch Gergs (2017).

Bislang herrschte in den Firmen aber implizit die Annahme, dass jeder Mensch ein sehr guter Selbstveränderer ist, wenn er nur genügend Wille aufbringt und die Zielrichtung klar ist.

Doch dabei wird übersehen, dass Motivation und Wille allein nicht für eine erfolgreiche Veränderung von Gewohnheiten ausreichen.

Transferstärke-Kompetenz entwickeln

Die Umsetzung von Veränderungszielen ist wie eine Leiter. Auf dem Weg nach oben braucht es ganz besonders auch bestimmte Einstellungen und Selbststeuerungstechniken.

Worauf es genau ankommt, zeigt das von mir anhand der Daten von rund 2.500 Studienteilnehmern faktorenanalytisch entwickelte Transferstärke-Modell (Koch, 2018b).

In dieses flossen 18 Modelle rund

um Lerntransfer und individuelle Veränderung ein.

Der Begriff „Transferstärke“ ist vor diesem Hintergrund definiert als persönliche Kompetenz, Lern- und Veränderungsimpulse selbstverantwortlich, erfolgreich und nachhaltig in der Praxis umzusetzen. Das Transferstärke-Modell besteht dabei aus den vier Faktoren, „Offenheit“, „Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg“, „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ und „Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen“.

Im Kern geht es bei den vier Faktoren um Folgendes: Ein Mitarbeiter nimmt Lern- und Veränderungsimpulse (z. B. aus Change Schulungen) wertfrei auf. Er wird dann von sich aus aktiv, um die Umsetzung voranzutreiben. Dabei ist er in der Lage, den Rückfall in alte Verhaltensweisen trotz Zeitkonflikten im Tagesgeschäft wirksam zu überwinden. Er kann sich selbst bei Rückschlägen motivieren, um bei den Veränderungszielen am Ball zu bleiben.

Um die eigene Transferstärke zu ermitteln, kommt ein Fragebogen namens Transferstärke-Analyse zum Einsatz. Ergänzend dazu gibt es auch eine Analyse, inwiefern das Umfeld aus Vorgesetzten, Kollegen und Zeitkapazität veränderungsförderlich ist.

Im Rahmen der Validierung und auch beim Einsatz des Fragebogens in Schulungen haben bereits einige tausend Beschäftigte aus Unternehmen den Fragebogen beantwortet. Es sind Mitarbeiter und Führungskräfte zwischen 18 und 67 Jahren aus mehr als 30 Bran-

chen, vor allem aus Deutschland, aber auch aus Österreich und der Schweiz. Anteilig etwa gleich viele Frauen und Männer.

Aus den bisherigen Daten lässt sich erkennen: Nur 20 Prozent der Beschäftigten sind transferstark. Das bedeutet, 80 Prozent der Beschäftigten fehlen mehr oder weniger die erforderlichen Einstellungen und Selbststeuerungsfertigkeiten.

Besonders ausgeprägt ist die Konstellation, dass sich Menschen nicht gut beim Rückfallmanagement steuern können, keine Zeit für Neues und Übung sowie einen Chef haben, der von sich aus keine transferunterstützenden Aktivitäten leistet.

Die Schlussfolgerung aus all dem ist: Es gilt, schon früh in der Entwicklung von High Potentials und Talenten die Transferstärke-Kompetenz zu fördern (Koch, 2017), damit diese zum einen sich selbst effizient bei Change Prozessen steuern, aber vor allem auch später als Führungskraft in der Lage sind, ihren Mitarbeitern den geeigneten Rahmen für nachhaltige Veränderung zu bieten.

Doch es gibt heute noch ein anderes Problem: Führungskräfte überfordern ihre Mitarbeiter durch zu hohe Veränderungsansprüche, wie Gespräche mit HR-Verantwortlichen immer wieder deutlich machen. Es dominieren sachlogische Überlegungen und weniger Erkenntnisse der Veränderungspsychologie und der Neurowissenschaften.

Doch permanente Veränderungsüberforderung sorgt nicht nur für mangelnde Umsetzung, sondern

brennt auch die veränderungsbereiten Mitarbeiter als Leistungsträger aus. Daher gilt es, Führungskräfte im Unternehmen auch für diese Zusammenhänge zu sensibilisieren.

Veränderungsbalance anstatt Change Überforderung

Die Devise heißt plakativ gesprochen: Change Diät statt Change Überforderung.

Change Diät bedeutet, Maß zu halten, damit die Mitarbeiter in einer gesunden Veränderungsbalance bleiben und wahre Veränderung erreicht wird. Doch wie bekommen Führungskräfte ein Gespür dafür, dass sie Mitarbeiter permanent überlasten?

Mein Modell der Veränderungsbalance (Koch, 2018a, S.269-277) stellt hierfür ein einfaches Instrument dar. Es verdeutlicht die Bedingungen, unter denen Veränderungsanforderungen psychisch und körperlich krankmachen bzw. auch nicht funktionieren.

Das Modell ist ein Vierfelderschema mit zwei Dimensionen: Die erste Dimension betrifft das Veränderungstempo (senkrechte Achse) und beschreibt, wie schnell sich ein Mitarbeiter auf immer wieder neue Veränderungsanforderungen einstellen muss.

Die andere Dimension beschreibt das Veränderungsausmaß (waagerechte Achse). Es gibt an, wie sehr sich jemand aufgrund neuer Tätigkeiten und Anforderungen in seinem bisherigen Denken oder Verhalten verändern muss.

Daraus ergeben sich die vier Felder „Veränderungsbalance“, „Erschöpfung“, „Nicht mein Ding!“ und

die bewusst drastisch gewählte Bezeichnung „Selbstvergewaltigung“.

Das anzustrebende Feld ist dabei die „Veränderungsbalance.“ Psychologisch und neurowissenschaftlich gesehen, ist dies der Idealzustand. Dies ist der Fall, wenn sich das Veränderungstempo und -ausmaß auf einem individuell angemessenen Level bewegen. Mitarbeiter können die Anpassungsanforderungen, die ihnen begegnen, gut meistern. Ihnen geht es gut dabei.

Die Idee des Modells ist, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern ins Gespräch gehen, um zu erkunden, inwiefern sich diese noch in einer Veränderungsbalance befinden oder in einem der anderen drei nachteiligen Quadranten.

Im Führungsalltag verzichten viele Vorgesetzte gerne auf solche Gespräche. Nicht nur, weil sie bisweilen anspruchsvoll sind, sondern auch, weil sie Zeit kosten. Daher ist die wichtige Botschaft an die Vorgesetzten: Nur weil man nicht mit dem Mitarbeiter redet, ist das Problem nicht vom Tisch.

Gerade wenn der Mitarbeiter den Bereich der Veränderungsbalance schon deutlich verlassen hat, ist das Risiko groß, dass er sich zurückzieht und die Umsetzung von Veränderungszielen deshalb nicht klappt. Oder er fällt krankheitsbedingt aus.

Der Dialog öffnet dagegen den Raum für Lösungen. Er bietet die Chance, dass gerade die Veränderungsfreudigen nicht ausfallen. Denn diese sind besonders wichtige Multiplikatoren beim ständigen Wandel.

Fazit

Die Zukunft der Arbeit wird geprägt sein durch einen permanenten und schnellen Wandel. Deshalb gilt es gerade in der Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung die Haltungen und Skills zu entwickeln, die in einer sich schnell verändernden Welt gebraucht werden. Dafür bietet das Transferstärke-Modell einen fundierten und systematischen Ansatz.

Darüber hinaus gilt es, den Führungsnachwuchs mit dem Modell der Veränderungsbalance dafür zu sensibilisieren, bei allen Veränderungsanforderungen nicht zu übertreiben, sondern gemeinsam mit den eigenen Mitarbeitern ein passendes Maß zu finden, damit diese sowohl gesund bleiben als auch gewünschte Veränderungsziele nachhaltig erreichen.

Literatur

- American Psychological Association (APA). (2017). *2017 Work and Well-Being Survey*. <http://www.apaexcellence.org/assets/general/2017-work-and-wellbeing-survey-results.pdf>
- Bruch, H., & Menges, J. I. (2010). Wege aus der Beschleunigungsfalle. *Harvard Business Manager*, 5, 26-35.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240-256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1273>
- Gergs, H.-J. (2017). Change the Change – Update fürs Veränderungsmanagement. *managerSeminare*, 230, 42-48. https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Update-fuers-Veränderungsmanagement-Change-the-Change,254789
- Koch, A. (2017). Die transferstarke Führungspersönlichkeit – Hintergründe, Entwicklungsansätze und Fallbeispiel. In C. von Au (Hrsg.), *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen – Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme* (Bd. 6 der Reihe Leadership und Angewandte Psychologie, S. 59-82). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16907-7_4
- Koch, A. (2018a). *Change mich am Arsch: Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern* (2. Aufl.). Econ.
- Koch, A. (2018b). *Die Transferstärke-Methode: Mehr Lerntransfer in Trainings und Coachings*. Beltz.
- Kriegesmann, B., Kunhenn, H., Kley, T., & Lücke, C. (2011). Reorganisationen als „Stress-tests“ für Unternehmen: Erschöpfte Akteure in erschöpften Organisationen? *praevium*, 5, 24-25. <http://www.zeitschrift-praevium.de/data/82425.pdf>
- Schmidt, C. (2017, 31. August). Kann Change krank machen? *Personalwirtschaft*, 34-35. <https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/change-management/artikel/kann-change-krank-machen.html>

