

CHANGE TO FAIL?!

Change Management – ein überpräsenes Wort. Sämtliche Unternehmen sind gefühlt in Change Projekten; sei es eine Restrukturierung, eine digitale Transformation oder ein Change des misslungenen Change Projektes. Ich habe mit Prof. Dr. Axel Koch über mögliche Gründe, Folgen wie auch Lösungsansätze gesprochen.

Meike Tarabori

Was ist deiner Meinung nach der Grund für die vielen «Changes», die wir heute in Unternehmen erleben?

Es gibt verschiedene Gründe. Sei es eine Fusion, um dadurch mehr Marktanteil zu gewinnen und so den Umsatz zu steigern. Es können aber gesellschaftliche Gründe sein, wie der Trend zur Nachhaltigkeit. Oder aber neue Gesetze, wie zum Beispiel in der deutschen Zeitarbeitsbranche das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz. Bis hin zu Effekten einer globalisierten Welt – nämlich, dass irgendein Unternehmen ein neues Geschäftsmodell entwickelt, was die tradierten Unternehmen erschüttert. Denken wir nur an Uber. Nicht zuletzt natürlich die Digitalisierung. Sie ist ein starker Treiber des Wandels. Nehmen wir nur mal das Thema Künstliche Intelligenz oder VR-Technologie.

Du forschst und unterrichtest seit vielen Jahren auf diesem Gebiet. Wie definierst du Change Management?

Ich sehe Change Management so wie auch vielfach beschrieben. Es gibt einen Anlass, Auslöser, um in einem Unternehmen einen Veränderungsprozess zu starten, z.B. eine Umstrukturierung, damit Prozesse effizienter ablaufen. Oder eine Veränderung in der Führungskultur, wie z.B. Abbau von hierarchischem Denken. Change Management soll dann dazu beitragen,

dass ein angestrebter Ziel-Zustand erreicht wird.

Du hast 2018 das Buch «Change mich am Arsch» geschrieben und dies geht darauf ein, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden kaputt verändern. Kannst du uns sagen, was es damit auf sich hat?

Wandel muss sein. Ohne Zweifel. Doch wenn ich an die vielen Interviews mit Mitarbeitenden für mein Buch denke, oder Studien sehe, wie z. B. von der American Psychological Association, dann zeigt sich eine bedenkliche Entwicklung. Mitarbeitende sind überfordert, verlieren vor lauter Change-Prozessen die Orientierung, worum es überhaupt noch geht. Darauf reagieren sie mit Stress, Demotivation und verringertem Engagement. Wie Professor Michael Dahl 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. Kaum verwunderlich: 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 Mitarbeitende 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.

Von dem Problem einer Beschleunigungskultur spricht die Professorin Heike Bruch angesichts ihrer Forschung an 600 Unternehmen. Vom Markt unter Druck gesetzt, überlasten 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.

Kurzum: All das macht die Menschen auf Dauer fertig – und das tut am Ende dem Unternehmen auch nicht gut. Gerade dann, wenn es keine Zeit zum Durchatmen gibt.

Warum scheitern also so viele Change Projekte?

Nun zum einen hoffen Change-Verantwortliche, dass sich Veränderungsprozesse kausal steuern liessen. So ähnlich wie, wenn man den Schalter eines

Heizkörpers auf und zu dreht. Tatsächlich ist ein Veränderungsprozess hochkomplex und dynamisch. Zum anderen bestehen meines Erachtens falsche Annahmen mit Blick auf Change Prozesse in den Köpfen von Managern.

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-Ver-schaltungen kostet nämlich Zeit und Kraft. Gehirnforscher wie Professor Gerald Hüther verweisen 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 Strasse aufbauen. Doch

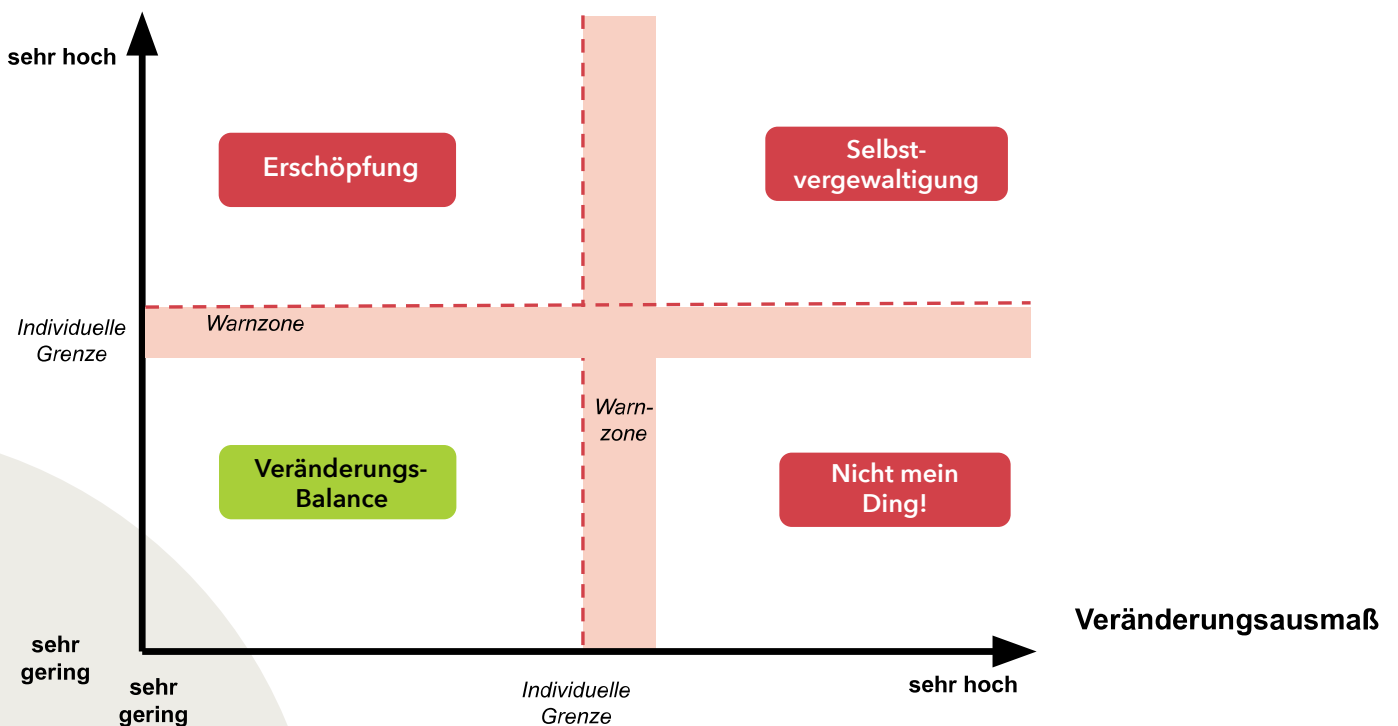
ungeachtet dieser Tatsache reagiert das sogenannte False-Hope-Syndrom. Diesen Begriff haben die Psychologen Janet Polivy und Peter Herman von der Universität Toronto geprägt. Damit verbunden sind unrealistische Erwartungshaltungen, wie Veränderung funktioniert. Nämlich einfach, schnell und am Ende hat man tolle Effekte erreicht. So ähnlich ist es auch, wenn sich Menschen ein Diät-nahrungsmittel kaufen, a hoffen sie auch 7 Tage, 7 Kilo und sind dann masslos enttäuscht. Mir hat mal ein interner Organisationsentwickler gesagt, dass ihn sein Geschäftsführer ansprach und fragte: “Sie sind jetzt schon ein halbes Jahr im Gang. Wann ist denn der Change endlich durch.“

Oder: Bei einer Studie des Instituts für angewandte Innovationsforschung

Bochum nahmen die Forscher 286 Change-Prozesse in Unternehmen unter die Lupe. Von den befragten Fach- und Führungskräften sagte etwa ein Drittel, dass Zusagen von der Unternehmensleitung nicht eingehalten wurden. Während 90 Prozent der Firmenchefs die Reorganisation als Erfolg darstellte, teilten die eigenen Mitarbeitenden diese Meinung nur zu 46 Prozent. Bei 43 Prozent verschlechterte sich auch die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Zugleich lag aber 89 Prozent der Beschäftigten die Zukunft des Unternehmens am Herzen.

Im Grunde ist es meines Erachtens egal, von wo aus die Change Projekte starten. Es braucht tatsächlich realistische Vorstellungen, was Veränderung für Menschen bedeutet und dass Change nicht einfach nur eine Mass-

Veränderungstempo



nahme ist, sondern Menschen psychologisch gesehen ganz schön fordert. Und nur die wenigsten Menschen sind wirklich veränderungsstark – selbst wenn sie im Prinzip offen für Veränderung sind, so finden es doch die meisten sehr schwierig und fallen immer wieder in alte Gewohnheiten zurück.

Wie kann folglich eine Balance zwischen Stabilität und Veränderung gelingen. Gibt es elementare Tricks und Methoden, die du mit uns teilen kannst?

Ich spreche in meinem Buch vom Modell der Veränderungs-Balance. Es stellt die Zusammenhänge zwischen den beiden Einflussfaktoren Veränderungstempo und Veränderungsausmass in einem Vierfelderschema dar und zeigt auf, unter welchen Bedingungen Change psychisch und körperlich krankmacht.

Eine Veränderungs-Balance ist psychologisch gesehen der Idealzustand. Dies ist der Fall, wenn sich Veränderungstempo und -ausmass auf einem individuell angemessenen Level bewegen. Mitarbeitende können die Anpassungsanforderungen, die ihnen begegnen, gut meistern. Ihnen geht es gut dabei.

Erschöpfung: Mitarbeitende 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!: Mitarbeitende 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 habe ich so drastisch bezeichnet, weil es besonders kritisch ist. Mitarbeitende 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 Mitarbeitenden sprechen, in welchem Quadranten sich diese angesichts von betrieblichen Veränderungsprozessen aufhalten, besteht die Chance, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Dafür sollten sich die Vorgesetzten unbedingt Zeit nehmen. Denn was nützt es, wenn

Mitarbeitende kaputtgehen und der Change am Ende auch nicht klappt!

Mir hat mal eine Führungskraft gesagt: „Ich will nicht, dass ein Mitarbeitender kündigt, weil er sagt: Sorry, ich schaffe euer Tempo nicht! Wenn ich einen Mitarbeitenden dazu bringe, dass er in eine Verweigerungshaltung einsteigt und nicht mehr erreichbar ist, dann habe ich doch was falsch gemacht.“

Lässt es sich denn verhindern, dass Mitarbeitende eine Verweigerungshaltung einnehmen oder Widerstand aufbauen?

Zunächst mal gilt es, zu verstehen, was genau den Widerstand auslöst. Wie sieht konkret die Perspektive des anderen aus? Annehmen und ernst nehmen heisst die Parole. Auf der Basis lassen sich dann oft Wege finden. Was wenig hilft ist, Druck machen oder niederargumentieren. Dann macht der andere zu.

Nützlich finde ich auch das Modell der Abwertungsebenen. Es zeigt auf, mit welchen Reaktionen Menschen reagieren, um sich nicht verändern zu müssen.

Hier gibt es die folgenden vier Ebenen:

1. Die Existenz eines Problems bzw. einer Lösung wird nicht gesehen. „Ich habe keine Probleme“. Es kann auch die Existenz von Alternativen abgewertet werden: „Das ist der einzige Weg. Wir haben keine Wahl“.

2. Die Existenz eines Problems bzw. einer Lösung wird zwar gesehen, aber als nicht bedeutsam eingestuft.

3. Die Existenz und Bedeutung werden zwar anerkannt, aber die Person meint, daran nichts verändern zu können. Sie sieht keinen Einfluss. Oft kommt es zu Schuldzuschreibungen oder jemand verharrt in einer Problemsicht „Das Problem ist...“ statt in Lösungen zu denken.

Abwertungsebenen der Veränderung



4. Die Person meint, sie hat nicht die Fähigkeit ein Problem zu lösen oder eine neue Option umzusetzen. „Ich bin so wie ich bin.“

Je nachdem, auf welcher Ebene der Widerstand auftritt, sind die Lösungsstrategien anders. Ich muss entweder überhaupt die Existenz einer Veränderungsnotwendigkeit aufzeigen, oder die Nachteile des Nicht-Handelns oder die Beeinflussbarkeit oder am Ende auch, dass eine Person doch etwas auf der Verhaltensebene tun kann.

Manchmal hilft allerdings auch gar nichts, wenn Menschen ganz fest in ihren Meinungen eingefahren sind. Aus der Sozialpsychologie ist bekannt, dass Einstellungsänderung eine der schwersten Aufgaben sein kann und manchmal auch unmöglich.

Kannst du zum Abschluss mit uns noch ein paar lustige Fails aus Change Projekten teilen, in denen der Kunde bzw. die Kundenperspektive unter- oder ganz vergessen ging?

Mir fällt hier z. B. ein, wie eine öffentlich-rechtliche Organisation die Kundenorientierung fördern wollte. Mein Job war hierzu Trainings zu machen. Ein Teilnehmer meinte dann: Wir sollen hier Kundenorientierung lernen und mein Chef parkt immer auf dem Kundenparkplatz direkt vor dem Haus, weil er nicht so weit laufen will. Angesichts des schlechten Vorbilds fehlten mir dann auch erstmal die Worte.

Prof. Dr. Axel Koch ist ein deutscher Psychologe, Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie und Professor für Training & Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Mit seinem Buch "Change mich am Arsch" (Econ, 2018) landete er einen weiteren Wirtschaftsbestseller und thematisiert hier das Leiden am zunehmenden Veränderungstempo in den Firmen.
www.transferstaerke.com
www.change-mich-am-arsch.com

Oder: Kundenorientierung im Krankenhaus – was man dann eher Patientenorientierung nennt, weil sich doch noch viele Beschäftigte gegen den Begriff Kunde sträuben. Ich weiss noch von einem früheren Projekt, wo mich dann eine Pflegekraft im Training fragte: «Wen soll ich zuerst grüssen, wenn ich auf dem Flur den Chefarzt, die Pflegedienstleitung und einen Patienten treffe?». Wer es nicht weiss, Hierarchie ist ein grosses Thema in Krankenhäusern. Und da ist nicht der Patient König Kunde, sondern vielfach immer noch der Chefarzt der wichtigste Mensch im Raum.

