

# 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 chameleonartig 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. Zahlen dazu liefert die wohl größte Studie in Deutschland von Graf, Gramß & Heister (2016) an rund 10.000 Mitarbeitenden. Auf der einen Seite haben die befragten Mitarbeitenden verstanden, dass sich die Arbeitswelt rasant verändert und sie sich daher ebenfalls verändern müssen. So gut wie alle Teilnehmenden (98 Prozent) geben an, sich der Bedeutung

## 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.»

des Lernens aufgrund sich verändernder Anforderungen bewusst zu sein. Auf der anderen Seite scheitern sie aber bei ihren Lernbemühungen und der Umsetzung. So sehen nur 27 Prozent bei sich eine hohe Transferfähigkeit bzw. nur 23 Prozent ein hohes Durchhaltevermögen. Etwa die Hälfte der Befragten sagt, dass ihnen der Einstieg ins Lernen schwerfällt (49 Prozent) und sie ihr Lernen nur schwer in die Arbeitszeit integrieren können (56 Prozent). Darüber hinaus brauchen 41 Prozent der Befragten Druck von außen, um zu lernen.

Anknüpfend daran, macht meine eigene Forschung zum Thema Transferstärke deutlich, warum die Umsetzung von Lern- und Veränderungsimpulsen so oft scheitert. In mein wissenschaftlich entwickeltes Transferstärke-Modell fließen 18 empirisch fundierte Konzepte zu Selbstveränderung und Lerntransfer ein. Es fasst die erforderlichen Einstellungen und Selbststeuerungsfertigkeiten zusammen, die für die erfolgrei-

che und nachhaltige Umsetzung von Lern- und Veränderungsimpulsen nötig sind. Nach bisherigen Analysen an rund 4.000 Probanden haben 80 Prozent der Beschäftigten mehr oder weniger starke Transferschwächen. Besonders schwer fällt es den meisten, den Rückfall in alte Verhaltensmuster im Tagesgeschäft zu vermeiden (Koch 2018b).

Mangelnde Transferstärke macht übrigens auch nicht vor Führungskräften Halt. Gerade beim Nachwuchs würde man erwarten, dass der besonders gut in der Lage ist, sich selbst in seiner Entwicklung zu steuern und Veränderungsimpulse umzusetzen. Doch die Welt sieht hier oft ganz anders aus, wie Abbildung 1 zeigt.

Kurz ein paar Worte zum Aufbau des Gruppenprofils in der Abbildung. In der Spalte ganz links lesen Sie zuerst die Begriffe «Transferstärke» und «Unterstützendes Umfeld». Danach folgen die einzelnen dazugehörigen Faktoren «Offenheit», «Selbst-

**Abbildung 1**  
**Transferstärke von Nachwuchsführungskräften**

Name Teilnehmer	Teilnehmer A	Teilnehmer B	Teilnehmer C	Teilnehmer D	Teilnehmer E	Teilnehmer F	Teilnehmer G	Teilnehmer H	Teilnehmer I	Teilnehmer J	Teilnehmer K	Teilnehmer L	Teilnehmer M	Teilnehmer N	Teilnehmer O	Teilnehmer P
<b>Transferstärke (gesamt)</b>	47	50	50	51	53	57	60	63	66	67	69	70	70	72	79	9
<b>Unterstützendes Umfeld (gesamt)</b>	44	38	56	42	31	47	58	58	31	60	76	49	58	53	62	64
<b>1 Offenheit</b>	55	30	75	60	65	45	65	85	75	75	85	75	85	80	85	100
1.1 Skepsis zu Übungen (praxisfern)	N	J	J	J	J	J	N	J	N	J	N	N	N	N	N	N
1.2 Abwehrtendenz bei Tipps wider eigene Erfahrung	J	J	N	N	J	J	J	N	N	N	N	J	N	N	J	N
1.3 Skepsis gegenüber Schulungen	J	J	J	J	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
1.4 Sorge, sich verbiegen zu müssen	J	J	N	N	J	N	J	N	J	N	N	N	N	N	N	N
<b>2 Selbstverantwortung</b>	44	58	52	62	54	72	62	72	74	68	82	72	60	78	82	82
2.1 Kein guter selbstgesteuerter Lerner	J	J	J	J	J	J	N	J	N	J	N	N	J	N	N	N
2.2 Annahme, Hoffnung – Umsetzung passiert allein	J	N	J	J	J	N	J	J	N	J	N	J	J	N	N	N
2.3 Sich nicht um Übung, Vertiefung bemühen	J	J	J	J	J	J	J	J	J	N	N	J	J	N	N	N
2.4 Keine Hilfe holen, wenn es nicht klappt	J	J	J	J	J	N	J	N	N	J	J	N	J	J	J	J
<b>3 Rückfallmanagement</b>	25	30	20	30	25	35	40	30	30	55	45	45	50	50	60	85
3.1 Umsetzung nicht priorisiert	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	N
3.2 Zeitaufwand wird unterschätzt	J	N	J	J	J	J	J	J	J	J	N	J	J	J	N	N
3.3 Rückfälle passieren unter Stress, Zeitdruck	J	J	J	J	J	J	J	J	J	N	J	J	J	J	J	N
<b>4 Positives Selbstgespräch</b>	64	64	52	40	64	52	68	52	72	68	48	80	92	72	84	100
4.1 Negativdialog bei Misserfolgen	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	N	N	J	N	N
4.2 Nur Blick auf das, was nicht geht	N	J	N	J	J	J	N	J	N	J	J	N	N	N	N	N
4.3 Zu hohe Erwartungen an Veränderungseffekte	J	J	J	J	N	J	N	J	J	N	N	J	N	N	N	N
<b>5 Detailanalyse des Unterstützenden Umfeldes</b>	44	38	56	42	31	47	58	58	31	60	76	49	58	53	62	64
5.1 Chef kümmert sich nicht um Transferförderung	40	40	67	40	0	20	20	40	20	53	40	20	0	60	47	0
5.2 Kollegen demotivieren für Umsetzung	45	55	50	45	60	85	75	80	35	80	95	65	90	60	80	100
5.3 Keine Zeit für Neues und Übung	50	0	50	40	20	10	80	40	40	30	90	60	80	30	50	90

verantwortung», «Rückfallmanagement» und «Positives Selbstgespräch» sowie eine Detailanalyse des Umfelds zu den Aspekten «Chef, Kollegen und eigene Zeitkapazität». Dazu ist unter jedem Faktor in Schlagworten wiedergegeben, welche Transferrisiken hierzu existieren könnten. In den Spalten daneben sind für jeden Teilnehmer der Gruppe die Ergebnisse des Testes namens Transferstärke-Analyse notiert. Die Prozentwerte von 80 Prozent und mehr sind in der Farbe Grün unterlegt und stellen eine Stärke dar. Werte über 50 und weniger als 80 Prozent sind in Gelb und bieten damit Potenzial zur Verbesserung. Werte von 50 Prozent in Rot sind klare Risiken für den Transfererfolg. Durch die Farbgebung sind die Risikofelder schnell identifizierbar. Wenn ein «J» für «Ja» in der Zeile angezeigt ist, bedeutet dies, dass der Teilnehmer einen kritischen Wert erreicht hat und hier spezielle Selbststeuerungstechniken und Unterstützung braucht, um sein Transferrisiko zu minimieren. Aus dem Gruppenprofil der Nachwuchsführungskräfte-Gruppe lässt sich nun u. a. ablesen, dass besonders die ersten fünf Teilnehmenden unterdurchschnittlich transferstark sind und daher gezielte Transferförderung benötigen. Für alle Teilnehmenden ist erkennbar, dass diese klare Risiken im Rückfallmanagement haben, auch wenig Zeit für Neues und Übung und obendrein einen Chef, der sich nicht groß um Unterstützung kümmert. Kurzum: Wenn diese Führungskräfte in normal übliche Schulungen im Rahmen von Change-Prozessen gehen, ist kaum mit einer Umsetzung des Gelernten und somit einem Veränderungserfolg zu rechnen. Dies lässt sich nur vermeiden, indem es hierzu bewusste Interventionen gibt, die an den Transferrisiken ansetzen (z. B. Erlernen einer Technik namens Aktives Rückfallmanagement, persönliche Transferbegleitung durch einen Coach oder die Führungskraft, Vereinbarung von Transferaufgaben zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden, Vereinbarung von Lernzeiten).

Für die Manager im Unternehmen bedeutet das Transferstärke-Modell, dass diese sich sehr genau mit ihren Mitarbeitenden auseinandersetzen müssen. Dazu müssen sie einschätzen können, wie transferstark ihre Mitarbeitenden sind, um darauf aufbauend zu definieren, welche Art von Begleitung und Unterstützung sie brauchen, damit Lern- und Veränderungsimpulse aus Schulungen oder Workshops wirklich nachhaltig in den Arbeitsalltag münden.

Um die Transferstärke der Mitarbeitenden zu ermitteln, gibt es zwei Möglichkeiten: Die erste Möglichkeit ist, die Aspekte zu jedem Faktor, wie sie in der Abbildung genannt sind, als Checkliste zu nutzen. Die Führungskraft schätzt für jeden Punkt ein, wie sie ihren Mitarbeitenden dazu sieht. Noch besser ist, im Gespräch die Meinung des Mitarbeitenden dazu zu erfahren. Die zweite Möglichkeit ist der Einsatz eines von mir entwickelten Fragebogens namens Transferstärke-Analyse. Dieser Onlinetest dauert ca. zehn Minuten und besteht aus 43 Fragen. Beispiele dafür sind:

- Unter Stress verliere ich meine Vorsätze für neues Verhalten aus den Augen.
- Um ein gewünschtes Verhalten zu erreichen, mache ich mir klar, in welchen Schritten ich am besten vorgehen muss.
- Es entmutigt mich, wenn ich in alte Verhaltensmuster zurückfalle.

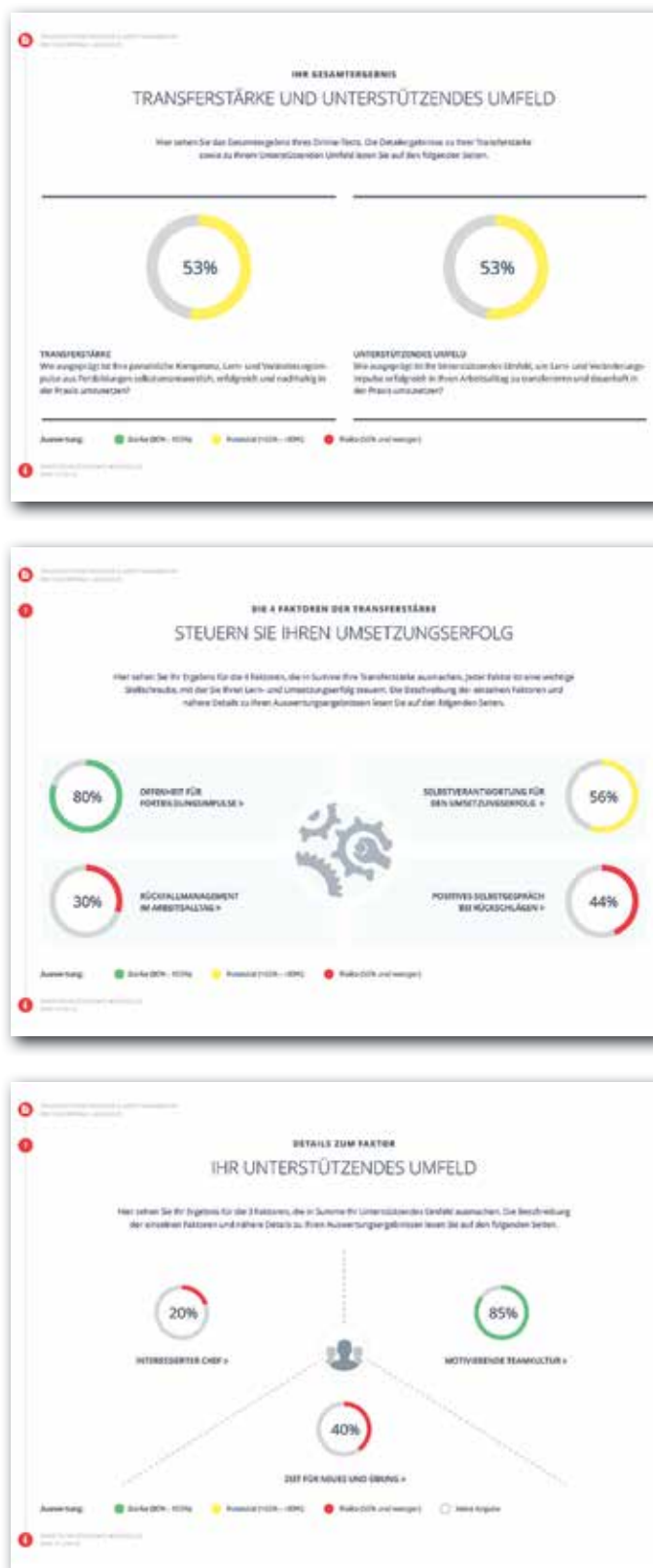
Als Ergebnis kommt ein etwa 40-seitiger personifizierter ausführlicher Report mit Erläuterungen heraus, der genau die Transferstärken und -risiken sichtbar macht und dem Einzelnen auch Auskunft gibt, wie er seine Risiken überwinden kann. Abbildung 2 gibt einen Eindruck zum Report.

### Change-Diät: Fokussierung und Maß halten

Die Konsequenz aus allem bisher Gesagten ist: Change-Diät statt Change-Aktionismus. Change-Diät bedeutet, Maß zu halten, damit die Mitarbeitenden in einer gesunden Veränderungs-Balance bleiben und wahre Veränderung erreicht wird. Diese Botschaft ist sicherlich eine genauso bittere Pille, als wenn ein Abnehmwilliger auf der Packung eines Diätmittlerherstellers lesen würde: Braucht Zeit, Jo-Jo Effekte zu erwarten, ist schwer. Es ist also eine Nachricht, die natürlich kein Manager hören will. Gerade wenn sich aus dem Marktumfeld klare Veränderungsnotwendigkeiten ableiten und sich die bange Frage stellt, wie das Unternehmen im Wettbewerbsumfeld überleben kann. Oder wenn Investoren einen starken Veränderungsdruck aufbauen.

Wie kann nun aber angesichts dieser Rahmenbedingungen eine Change-Diät aussehen? 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 wirklich unbedingt auf einer Verhaltens-ebene realisiert werden muss. Unbedingt drückt dabei aus, dass diese Veränderung für das Unternehmen erfolgskritisch ist. Dazu ein Beispiel zum Trendthema «Demokratisches Führen»: Als Firmenchef brauche ich ein klares Bild vor Augen, was es bedeutet, wenn jemand von einem autoritären, hierarchisch geprägten Führungsverhalten auf einen demokratischen Führungsstil wechseln soll. Eine von vielen dazugehörigen neuen Verhaltensweisen ist, dass ich als Führungskraft meine Mitarbeitenden künftig um ihre Meinung bitte bzw. sie nach ihren Ideen und Lösungen frage. Fokussierung bedeutet nun, eine Entscheidung zu treffen, welche neuen Verhaltensweisen die erste Priorität im Zuge eines gesamten Veränderungsprozesses haben. Es ist so ähnlich, als wenn ich eine Leiter hochsteige. Das geht in Stufen und nicht in einem Sprung von unten nach oben. Dabei muss ich als Vorgesetzter die Klarheit haben, welcher Mitarbeitende welchen Veränderungsschritt als nächstes tun muss, damit sich in Summe eine gelungene und erfolgreiche Veränderung – in dem Fall – einer Führungskultur ergibt.

Abbildung 2  
Einblick in den Transferstärke-Auswertungsreport



Warum ist die jeweilige Fokussierung auf diesen einen nächsten, machbaren und erfolgskritischen Veränderungsschritt so entscheidend? Das liegt an der Funktionsweise unseres Gehirns, das sich nach Hüther (2010) in den letzten 100.000 Jahren nicht wirklich in seiner Arbeitsweise geändert hat. Damit sich neue nervale Bahnen ergeben, ist einiges zu tun. Roth & Ryba (2016) machen deutlich, dass Veränderung aus Sicht des Gehirns stoffwechselphysiologisch nicht wirklich erstrebenswert ist. Es braucht einen sehr triftigen Grund mit einem hohen Belohnungswert. Dieser sollte am besten intrinsisch sein, also eine innere Freude bereiten. Materielle Belohnungen in Form von Geld und Privilegien nutzen sich schnell ab und auch soziale Belohnungen wie Lob, Macht, Bindung und Anerkennung verlieren mit zunehmender Häufigkeit schnell ihre Wirkung.

Führungskräfte sind demnach bei jedem Change gefordert, bei ihren Mitarbeitenden am besten diesen intrinsischen Belohnungswert herauszuarbeiten, damit eine Motivation für Veränderung entsteht. Auf das Beispiel bezogen, stellt sich also für die autoritär agierende Führungskraft die Frage, warum sie nun Mitarbeitende einbinden und fragen soll. Ein Vorteil ist z. B., Zeit zu sparen, weil diese gute Lösungen kennen – oftmals andere oder gar bessere als die Führungskraft selbst – und dann auch ihre Ideen viel bereitwilliger und engagierter umsetzen. Wenn nun die Führungskraft ein echtes Interesse daran hat, die beste Lösung für Problemstellungen zu finden, kann es sehr befriedigend sein, wenn Mitarbeitende ihre Ideen einbringen. Das setzt aber eine Änderung im Denken voraus, nach der der Chef nicht der «Problemlöser vom Dienst» ist, sondern seine Rolle darin besteht, die kreativen Fähigkeiten der Mitarbeitenden «herauszukitzeln». Solange es aber keinen intrinsischen Belohnungswert gibt, der eine Änderungsbereitschaft auslöst, kommt kein Veränderungsschritt in Gang.

Jetzt mag diese Motivation vorhanden sein. Doch damit ist eine Veränderung nicht geschafft. Entscheidend ist, an Vorsätzen dranzubleiben. Psychologen sprechen hier von der Volition. Damit verbunden sind Selbststeuerungstechniken, um gewünschte Verhaltensziele umzusetzen – trotz ablenkender anderer Themen oder Rückschlägen. Eine solche Technik besteht darin, sich den erstrebenswerten, attraktiven Zielzustand vorzustellen, zu dem man gelangen möchte. Zugleich hält man sich die Nachteile der momentanen Situation vor Augen, wenn man alles so lässt, wie es ist. Und diese volitionalen Strategien sind nicht unbedingt jedem gegeben, wie die erwähnte Studie von Graf, Gramß & Heister (2016) sowie meine Transferstärke-Forschung zeigen (Koch 2018b).

Damit Veränderung funktioniert, müssen sich die Manager im Unternehmen dieser Mechanismen bewusst sein, wenn sie Change-Prozesse in Gang setzen. Sie müssen sich klar machen, was eine Veränderung für den Mitarbeitenden im Detail bedeutet. Und es ist keine Alternative so zu tun, als ob das Ge-

hirn anders funktionieren würde. Mit dem Wissen über die Psychologie der Veränderung lässt sich dann auch wirksam führen.

### Das «Karma-Konto» muss im Plus sein

Es gilt bei Mitarbeitenden die Leidenschaft für ihre Arbeit und Veränderungen zu wecken, meint Stephanie Sobola, Vorstandsmitglied bei der Medicus Education Heidelberg AG: «Man kann viel mehr herausholen als die Leute selbst denken». Sie sieht es als ihre Aufgabe, die Menschen ein Stückchen über ihre Grenzen und aus der persönlichen Komfortzone heraus zu führen. Und sie dann dieses Glück fühlen zu lassen, es geschafft zu haben. «Ich möchte jedem ermöglichen, dass er merkt, wie frei und glücklich das macht. Dazu muss man auch mal in die Angst reinmarschieren. Mutig sein. Um zu merken, es geht immer weiter. Das macht frei.»

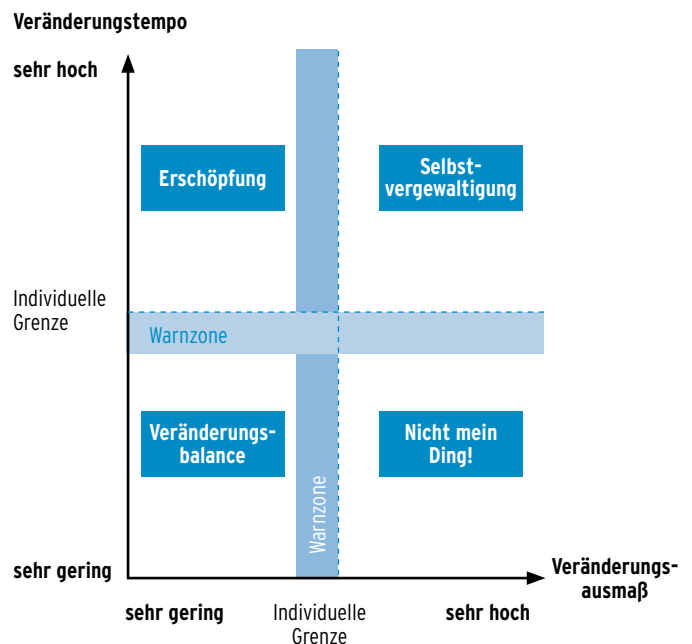
Auf der anderen Seite sieht sie aber auch ihre Führungsverantwortung und Fürsorgepflicht. Sie achtet darauf, wenn es für ihre Mitarbeitenden zu viel ist, wenn etwas nicht stimmt. Dann geht sie ins Gespräch. Sie ermuntert ihre Leute auch, sich zu melden, wenn sie überfordert sind oder sie die aktuelle Lage «zum Kotzen» finden. Ihre Überzeugung ist: «Das Karma-Konto muss im Plus sein.» Damit das so ist, ermutigt sie ihre Mitarbeitenden, auf sich selbst aufzupassen und «mit der eigenen Kraft» zu gehen. Und wenn es Krisen gibt, versucht sie Aufbauarbeit zu leisten und zu vermitteln «Wir kämpfen für eine gute Sache».

Ganz ähnlich sieht das Eckard Zimmermann, Personalleiter bei Langenscheidt. Für ihn ist die Kommunikation mit dem Mitarbeitenden der wichtigste Punkt. Dazu gehört einmal die Transparenz, warum die Veränderung notwendig ist, wo sich das Unternehmen gerade im Wandlungsprozess befindet und was in dieser Phase gerade zu tun ist. Er weiß: «Veränderung ist etwas, was keiner gerne macht. Und je älter man wird, desto weniger ist man zu Veränderungen bereit, die die eigenen Erfahrungen antasten.» Es gilt dann den Mitarbeitenden die Vorteile der Veränderungen zu zeigen, ihnen zu erklären, dass sie das Neue lernen können. Je nach Mitarbeitendem dauert es mal mehr, mal weniger lang. Wichtig sei Fördern und Fordern. Wo immer sich Probleme zeigen, sei das Entscheidende, dass man gemeinsam nach einer Lösung sucht. Zimmermanns Haltung ist: «Ich will nicht, dass ein Mitarbeitender die Freude an der Arbeit verliert, weil er sagt: 'Sorry ich schaffe euer Tempo nicht.' Wenn ein Mitarbeitender für wichtige Veränderungen im Unternehmen nicht erreichbar ist, dann habe ich doch was falsch gemacht.»

### Veränderungs-Balance

Die beiden Beispiele machen deutlich, wie wichtig es ist, dicht an den eigenen Mitarbeitenden dran zu sein. Nur dann haben Führungskräfte die Chance herauszufinden, ob Change-Pro-

Abbildung 3  
Das Modell der Veränderungs-Balance



zesse ihre Mitarbeitenden überfordern und im schlimmsten Fall krankmachen. Das von mir entwickelte Modell der Veränderungs-Balance (Koch 2018a) ist dabei ein Tool, mit dem Führungskräfte leicht herausfinden können, wo die eigenen Mitarbeitenden stehen. Das Modell ist ein Vier-Quadranten-Schema, das aus den Achsen «Veränderungstempo» und «Veränderungsausmaß» besteht. 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. Insgesamt lassen sich nach dem Modell die folgenden vier Bereiche unterscheiden, in denen sich Mitarbeitende aufhalten können (vgl. Abbildung 3):

- **Veränderungs-Balance:** Mitarbeitende können die Anpassungsanforderungen gut meistern.
- **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 ist besonders kritisch. 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.



## Prof. Dr. Axel Koch

Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management, Fakultät Wirtschaftspsychologie, in Ismaning bei München

**Kontakt:**  
axel.koch@fham.de

## Literatur

- **American Psychological Association (2017).** Change at Work Linked to Employee Stress, Distrust and Intent to Quit, New Survey Finds. May 24, 2017.  
<http://www.apa.org/news/press/releases/2017/05/employee-stress.aspx>
- **Bitkom (2015).** Digitalisierung verändert die gesamte Wirtschaft. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., 15.03.2015.  
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-veraendert-die-gesamte-Wirtschaft.html>
- **Dahl, M.S. (2011):** Organizational Change and Employee Stress. In: Management Science 57 (2), S. 240–256.
- **Graf, N., Gramß, D. & Heister, M. (2016).** Gebrauchsanweisung lebenslangen Lernens. Düsseldorf: Vodafone Stiftung.
- **Habdank, P. (2016).** In Deutschland gab es 2015 so viele M&A-Deals wie noch nie. In: Finance Online. 11.04.2016.  
<https://www.finance-magazin.de/strategie-effizienz/ma/in-deutschland-gab-es-2015-so-viele-ma-deals-wie-noch-nie-1377801/>
- **Hüther, G. (2010).** Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. 10. Auflage. Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Kläsgen, M. (2015).** Neuro-Enhancement. Leeres Versprechen. 1.10.18. In: Süddeutsche Zeitung Online,  
<http://www.sueddeutsche.de/karriere/neuro-enhancement-leeres-versprechen-1.2671720>
- **Koch, A. (2018a).** Change mich am Arsch: Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern. Econ Verlag.
- **Koch, A. (2018b).** Die Transferstärke-Methode: Mehr Lernttransfer in Trainings und Coachings. Mit Online-Materialien. Beltz.
- **Lohmann-Haislah, A. (2012).** Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.  
[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFile)
- **Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011).** Change Recipients' Reactions to Organizational Change: 60 Year Review of Quantitative Studies. In: The Journal of Applied Behavioral Science 47 (4), S. 461–524.
- **Polivy, J. & Herman, C. P. (2002).** If at first you don't succeed. False hopes of self-change. In: American Psychologist 57 (9), S. 677–689
- **Roth, G. & Ryba, A. (2016).** Stuttgart: Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Klett Cotta.
- **Schmidt, C. (2017).** Kann Change krank machen. In: Personalwirtschaft, 09-2017, S. 34–35.
- **Verfürth, C. (2017).** Über die sinkende Halbwertszeit von Top-Managern: Häufige berufliche Neuorientierung wird zur Norm. In: LinkedIn. 06.04.2017.  
<https://www.linkedin.com/pulse/%C3%BCber-die-sinkende-halbwertszeit-von-top-managern-h%C3%A4ufige-verf%C3%BCrth>