



Interviewnotes

E10 Change Müdigkeit, Prof. Dr. Axel Koch

Warum machen Unternehmen nichts gegen Veränderungsmüdigkeit - trotz der hohen Kosten, die dadurch entstehen?

Unternehmen treffen oft falsche Annahmen, wie Veränderung funktioniert. Oft werden so vor allem die Menschen, die Lust auf Veränderung haben, in den Wahnsinn getrieben.

False Hope Syndrom: Die Annahme ist oft: Veränderung geht schnell und bringt rasch sichtbare Effekte. Siehe Neujahrs-Vorsätze.

Wie sollten Veränderungsprojekte in Unternehmen aufgebaut sein, damit es nicht zu einer Überlastung kommt?

Unser Gehirn ist so aufgebaut, dass Gewohnheiten etablierte Datenautobahnen sind. Wenn wir die ändern wollen, braucht es einen längeren Umbau. Oft werden in Unternehmen nötige Veränderungen lange aufgeschoben, weil sie noch nicht dringend sind. Und plötzlich werden sie dann aber doch dringend. Und dann soll alles schnell gehen.

Was kann man dann in der Praxis dagegen machen?

Projekte sauber aufsetzen, kontinuierliche Veränderungsprozesse auf der kleinstmöglichen Ebene. Bei radikalen Veränderungen, wie zum Beispiel dem Thema der künstlichen Intelligenz, gilt es, den einzelnen Menschen mit seinen Bedürfnissen nicht aus dem Blick zu verlieren.

Wie macht man das in der Praxis?

Da hilft Transferstärke: Sie bietet einen Rahmen, der hilft, Menschen dort mit den richtigen Massnahmen abzuholen, wo sie sind. Das kann zum Beispiel für Menschen mit starken Gewohnheiten das Rückfallmanagement im Arbeitsalltag sein. Oder es gibt Veränderungen, wo man schlicht die Tür zur Vergangenheit zu macht. Also zum Beispiel ein altes System dann auch mal abstellt. Change Management a la "Cast Away". Dann gibt es Veränderungen, wo das nicht geht. Zum Beispiel wenn es darum geht, Denken und Verhalten zu ändern. Da hilft nur in kleinen Schritten zu denken und dran zu bleiben. Das ist eine Kunst, die Führungskräfte beherrschen müssen. Sie müssen sehen, wer mehr und wer weniger Unterstützung braucht.

(--> Stanley McChrystal: Team of Teams - Gärtner vs. Schachspieler) Das braucht es als Grundhaltung.

Müssen Führungskräfte als Grundvoraussetzung Menschen mögen?

Nicht jeden Menschen mögen - aber sich klarmachen, dass man es im Team oder im Unternehmen mit Menschen zu tun hat, die Stärken und Schwächen haben. Und vor allem, dass alle Menschen neben ihren fachlichen Fähigkeiten auch emotionale Elemente mitbringen.

Die Digitalisierung treibt Unternehmen in die "Beschleunigungsfalle" - was ist das? Wie kann man als Führungskraft dafür sorgen, dass das nicht passiert?

Konzept von Heike Bruch, es beschreibt, was passiert, wenn man mit einem kranken Pferd weiterreitet. Leistung funktioniert nur mit Pausen und Erholung. Dagegen hilft, bewusst Phasen für Erholung zu schaffen. Das klingt banal, wird aber in Firmen oft ignoriert. Denn Veränderungen passieren fast immer 'on-top', also zusätzlich zur regulären Aufgabe. Die Arbeitsverdichtung nimmt



u.a. durch die Digitalisierung weiter zu. Marathon ist die ständige Disziplin. Viele machen das nach Aussen mit, aber hinter den Kulissen bröckelt es. Viele Manager denken dann, solange alles funktioniert, sollen die Mitarbeitenden einfach 'machen'. Es ist ein schmaler Grad: Es gilt, nicht in den Schongang zu schalten und betreutes Arbeiten zu organisieren. Aber gleichzeitig muss man aufpassen, dass die Leistungsträger nicht ausbrennen.

In den letzten Jahren ist zum Trendthema Resilienz das Thema Mental Health hinzugekommen. Viele Unternehmen versuchen mit speziellen Schulungen für Mitarbeitende und Führungskräfte, die Krankheitskosten psychischer Erkrankungen zu senken. Licht am Ende des Tunnels?

Es ist gut, dass das Thema endlich beachtet wird. Leider erst, seit man es einfach nicht mehr ignorieren kann. Aber mit Schulungen allein ist es nicht getan. Unternehmen sollten darauf schauen, warum die Leute in den Stress-Zustand kommen. Brauchen die Mitarbeitenden Unterstützung, weil sie aus persönlichen Gründen mit den Anforderungen nicht zurecht kommen? Oder sind es Strukturen im Unternehmen, die die Leute unter Stress setzen? Eine Schulung ist schon gut - aber das reicht nicht. Nach den ein-zwei Tagen Schulung lässt man die Mitarbeitenden häufig wieder mit sich alleine und dann fallen sie in alte Muster zurück.

Was sollten Unternehmen stattdessen tun?

Es gibt ein Konzept von Jörg Felfe zu Healthy Leadership. Führungskräfte sind zum einen selbst Vorbilder im Umgang mit Stress und der eigenen Gesundheit. Sie setzen durch ihr Verhalten sich selbst gegenüber den Standard für die anderen. Und Führungskräfte sollten an den Strukturen arbeiten und ihre Mitarbeitenden dort abholen, wo sie stehen. Das ist eine Frage der Haltung gegenüber der Arbeit.

Change aus Mitarbeitenden-Sicht

Was können Mitarbeitende tun, um nicht in die Change Falle zu tappen?

Change und Veränderung sind wie Pakete, die vor Deiner Tür stehen und Du hast sie gar nicht bestellt. Und da drin ist auch noch etwas, was Dich erschreckt. Jetzt gibt es Menschen, die reagieren instinktiv mit "Ich arme Sau, jetzt hab ich das Paket am Hals und kann gar nichts tun." Das ist die Opferrolle und für die muss man sich nicht anstrengen. Es gibt aber auch Menschen, die schauen, was kann ich in der Situation tun, die prüfen ihre Optionen und behalten ihre positive Grundhaltung: "Ich werde das Problem schon lösen." Das ist die Gestalterrolle. Menschen, die in diese Rolle finden, können Veränderungen besser verarbeiten.

Es gibt Menschen, die haben gelernt, aus dem Tal der Tränen, der Opferrolle wieder rauszukommen. Es gibt aber Menschen, die das nicht können. Gleichzeitig gibt es kein Gott gegebenes Gesetz, dass sie leiden müssen. Aber vielleicht brauchen sie in dem Fall ein anderes Biotop mit anderen Lebensbedingungen, wo sie nicht leiden.

Stimmt es wirklich, dass Menschen keine Veränderungen mögen?

Das ist eher ein Glaubenssatz. Was aber sicher stimmt, ist dass unser Gehirn ökonomisch orientiert ist. Gewohnheiten helfen uns, Sinneseindrücke nicht jedesmal neu bewerten zu müssen. Es gibt aber sicher Menschen, die Veränderung gerne haben. Persönlichkeitsmerkmale dazu sind Sensation Seeker oder Menschen mit Growth Mindset - für die ist Veränderung im Unternehmen etwas positives. Da passiert endlich was. Es gibt aber auch Menschen, die Routinen suchen und Stabilität mögen. Denen tut es fast schon körperlich weh, wenn man einen Papierkorb von links nach rechts stellt im Büro. Die sind wahrscheinlich in der Mehrzahl.



Das Buch stellt ein Modell vor, das Unternehmen und Menschen hilft, Veränderungen für sich einzuschätzen - wo ist es noch gesund, wo fängt es an, schädlich zu werden. Wie funktioniert das?

Das Modell bringt die persönliche Ebene mit dem Veränderungstempo zusammen. So kann man das Modell nutzen um zu schauen, wo die Menschen stehen, die die Veränderung betrifft und passende Massnahmen zu ergreifen, damit sie mitgehen können und nicht überfordert werden.

Gestalter-Einstellungen:

- Internale Kontrollüberzeugung
- Selbstwirksamkeit
- Optimismus
- Proaktives Handeln