



Der Weg zum Wandel führt durchs Gehirn

Das Veränderungstempo in den Unternehmen nimmt seit Jahren zu. Das bedeutet immer mehr Anpassungsdruck. Doch wie viel „Change“ halten Menschen eigentlich aus? Und woran erkennt eine Führungskraft, dass Veränderungen die Mitarbeiter überfordern? In der aktuellen Ausgabe der **IHK-Vortragsreihe „Forum Personal“** zeigte Bestseller-Autor Professor Axel Koch sein Modell der Veränderungsbalance, das dabei hilft, Mitarbeiter bei einer zeitlich ambitionierten Transformation zu motivieren und ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Viele Führungskräfte kennen das: Das operative Geschäft fordert sie stark und die Zeit ist knapp. Sie erwarten von ihren Mitarbeitern, dass diese notwendigen Veränderungen im Unternehmen sofort, engagiert und verständnisvoll mittragen und bereitwillig neue Anforderungen erfüllen. Oft funktioniert das auch auf den ersten Blick. Doch Vorsicht! Viele Mitarbeiter leiden still vor sich hin. Sie schweigen und beißen die Zähne zusammen. Sie glauben, funktionieren zu müssen und haben Angst, Schwäche zu zeigen. Sie wollen nicht als „Querulant“, „Jammerlappen“ oder auch „Change-Bremse“ dastehen. Das fatale Ende des Change-Prozesses droht. Professor Axel Koch warnte die etwa 180 Personal- und Ausbildungsverantwortlichen sowie Betriebsleiter des Online-Vortrags im „Forum Personal“ davor, falsche Hoffnungen zu haben, zeigte aber, dass Wandel – richtig angepackt – sehr wohl gelingen kann.

Das Gehirn muss trainiert werden

Die Idee, „man muss nur wollen und diszipliniert sein“, sei ein Trugschluss. Veränderungen im Verhalten erforderten massive Veränderungen im Gehirn. Personalchefs sollte klar sein, dass im Betrieb lauter „Einzelgehirne“ am Werk seien, jedes anders ausgestattet mit Fähigkeiten, aber auch Schwächen und Ängsten. Jede Verhaltensänderung bedürfe Zeit und Übung. „Die Datenautobahn im Kopf läuft nach Gewohnheiten. Wollen Sie neues Verhalten, dann ist eine neue Autobahn nötig“, sagte Koch.

Selbst bei trivialsten Dingen – er bat die Teilnehmer, nur einmal die Arme andersherum zu verschränken – täte sich das Gehirn schwer, Neues umzusetzen. Bei komplexen Prozessen gelängen Veränderungen daher noch viel schwerer. Koch verwies auf mehrere Faktoren zur Verhaltensänderung. Statt „wir machen jetzt ...“ sollten Unternehmen Mitarbeitern besser die Frage stellen, „Was können wir machen?“, um sie mitzunehmen. Erst das echte Auseinandersetzen mit neuen Ab-



Professor Axel Koch (rechts) reist mit Plastik-Gehirn im Gepäck, um auch selbst nicht in die Rückfall-Falle zu tappen. Karl Heinz Friedrich, IHK-Bereichsleiter Berufliche Bildung, begrüßte den Diplom-Psychologen beim Forum Personal.

läufen Sorge für Zustimmung und die Bereitschaft, mitzumachen. Unerlässlich für Wandlungsprozesse sei neben dieser Zielklarheit auch die Motivation und Entschlossenheit aller. Aus der Erfahrung des promovierten Diplom-Psychologen reiche es danach aber nicht, guten Mutes zu sein und auf Realisierung zu hoffen. Die Steuerungselemente seien in dieser Phase noch längst nicht umgestellt. Transferstärke sei nun gefordert. Dazu braucht es die tägliche Unterstützung aus dem Umfeld: Menschen, die ermutigen und Chefs, die ihre Mitarbeiter bei diesem Prozess aufmerksam begleiten.

Die Haltung „da muss man halt durch“ sei zum Scheitern verurteilt. „Kleine Schritte gehen im Bewusstsein um die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter, Rückschläge hinnehmen – das sind die normalen Begleiterscheinungen von Change-Prozessen“, sagte Koch. Sein Modell der Veränderungsbalance stellt die Zusam-

menhänge zwischen den beiden Einflussfaktoren Veränderungstempo und Veränderungsausmaß dar und zeigt auf, unter welchen Bedingungen Change psychisch und körperlich krank macht. Das Veränderungstempo beschreibt die Häufigkeit von Veränderungen, die ein Mitarbeiter erlebt. Das Veränderungsausmaß gibt an, wie grundlegend jemand aufgrund neuer Tätigkeiten und Anforderungen umdenken oder sein Verhalten verändern muss. Jeder Mensch hat dabei eine individuelle Grenze, an der das Veränderungstempo beziehungsweise das -ausmaß oder beides zusammen in einen kritischen Bereich abdriftet. Dem Mitarbeiter steht dann gefühlt das Wasser bis zum Hals. Das Modell der Veränderungsbalance kann Führungskräften helfen, die Situation ihrer Mitarbeiter besser einzuschätzen und Veränderungsprozesse an die Gegebenheiten anzupassen.

Die Rückfall-Falle droht

Dem „Rückfallmanagement“ wies der Referent besonders große Bedeutung zu. Die Kernidee ist, frühzeitig die Situationen zu erkennen, die anzeigen, dass man wieder in alte Muster verfallen wird. Koch zeigte aufgrund seiner Forschung, dass das passiert, weil Mitarbeiter „keine Zeit für Neues und Übung“ empfinden, den Rückfall in alte Muster nicht gut managen können und zugleich die Chefs nichts merken und denken, „der Mitarbeiter wird es schon machen“. Diese 3er-Konstellation nennt er „Bermudadreieck der Wirkungslosigkeit“ – sprich es ist keine Veränderung zu erwarten. Den Personalverantwortlichen riet der Autor des Bestsellers „Change mich am Arsch“ daher zur Selbstbeobachtung und zu feinen Antennen. Wie bei der Chips-tüte beim Fernsehen sollten sich Chefs vorab Gedanken machen nach dem Motto: „Was mache ich, wenn ...?“ Das Fazit von Professor Koch: „Menschen vertragen Change-Prozesse unterschiedlich gut. Zu hohe Erwartungen können fatale Auswirkungen haben. Sehen Sie Veränderung als eine Leiter und keine Tür. Und: Der Weg zum Wandel führt durch das Gehirn.“

