

Warum so viele Change-Prozesse scheitern

Veränderung ist in aller Munde! Und gerade in unserer schnelllebigen Arbeitswelt, in der es anscheinend nur noch um „höher, schneller, weiter“ geht, ist Veränderung nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel. Da ist es nicht erstaunlich, dass bereits unzählige Bücher über Change-Prozesse geschrieben wurden. Als ich das letzte Mal nachgeschaut habe, hat Amazon mir in der Kategorie „Bücher“ über 3.400 Treffer für den Begriff „Change Management“ angezeigt. Es ist also offensichtlich ein Thema, zu dem es jede Menge zu sagen und zu wissen gibt. Und trotzdem scheitern laut einer McKinsey-Studie rund 70 Prozent aller Change-Prozesse ...

Warum scheitern so viele Change-Prozesse? Schließlich beschäftigen sich Heerscharen von Change Managern und externen Beratern mit den umzusetzenden Veränderungen ... Weil sie ganz am Anfang eine Frage in der Regel nicht ausreichend klären: das „Warum?“. Viele werden jetzt entrüstet aufschreien, denn genau diese Frage würden sie zur Genüge klären und auch ganz deutlich kommunizieren. Dabei konzentrieren sie sich genau auf das „Warum?“, – welches eigentlich erst nachgelagert eine gar nicht so große Rolle spielt, wie alle meinen. Denn es geht eben nicht um das „Warum?“ des Unternehmens. Es geht um das „Warum?“ jedes einzelnen Mitarbeiters! Führungskräfte meinen immer, das „Warum“ sei doch klar: weil eben alles besser wird ... Aber das stimmt so nicht. Denn jeder Veränderungsprozess stellt das Selbstbild und damit die Persönlichkeit des Einzelnen infrage ...

Change-Prozesse stellen die Persönlichkeit infrage

Das ist aber eine gewagte These, werden sicher einige denken, und um ehrlich zu sein: Ja, die These ist gewagt. Aber schauen wir uns das Ganze genauer an. Dazu müssen wir einen kleinen Umweg über das Selbstbild beziehungsweise das Selbstwertgefühl machen. Ja, ich weiß, das ist nicht das Gleiche! Aber machen wir es für diesen kurzen Artikel nicht zu kompliziert. Starten wir also mit dem Selbstbild. Im Prinzip sagt das Wort an sich schon sehr gut aus, was gemeint ist: Selbst-Bild. Also das Bild, das wir von uns selbst haben bzw. uns machen. Es setzt sich zusammen aus dem Idealbild – wie wir gerne wären – und unserer Selbstwahrnehmung. Das Idealbild dürfte jedem klar sein: Das ist das Bild, nach dem wir streben.

Und als einigermaßen psychisch gesunder Mensch ist uns relativ klar, dass wir zwar gerne so wären, es aber nicht sind. Aber wir arbeiten daran ...

Um nun zu überprüfen, wie sehr wir uns unserem Idealbild schon genähert haben, nutzen wir unsere Selbstwahrnehmung. In der Interaktion mit anderen und im permanenten Vergleich schauen wir nicht nur, wie weit wir in unserer Entwicklung schon gekommen sind, im Prinzip schauen wir, wer wir sind. Zumindest in unseren eigenen Augen. So kommt es, dass der Begriff des Selbstbildes sich teilweise mit dem Begriff der personalen Identität deckt. Hierzu sei ein sehr schöner Satz aus Wikipedia zitiert: „Die psychische Identität des Menschen stellt keine wie auch immer geartete eindeutige Essenz oder ein unveränderliches Wesen dar. Im Gegenteil: Identität als psychologisches Konzept geht davon aus, dass sich die Person mit etwas identifiziert. Dazu gehört es, Merkmale einer bestehenden Gruppenidentität als eigene Wesensmerkmale anzunehmen und zugleich eigene persönliche Merkmale auszubilden.“¹

Ein Satz, der im Zusammenhang mit Change-Prozessen jeden Change Manager aus den Socken hauen müsste, denn genau hier hakt es in so vielen Change-Prozessen! Wer es noch nicht versteht, keine Angst, ich komme noch zum Punkt!

Wir identifizieren uns mit unserem Job

Identität bedeutet, dass sich eine Person mit etwas identifiziert! Und womit haben wir uns in unserer heutigen Gesellschaft am stärksten identifiziert? Mit unserem Beruf und mit unserem Familienstand. Auf Partys fragen Deut-

sche immer als Erstes oder spätestens als Zweites: „Und, was machst Du so?“. Und die Antwort bezieht sich in 90 Prozent der Fälle auf den Beruf. Ich bin Arzt. Ich bin Anwalt. Ich bin ... Sätze, die mit „Ich bin ...“ beginnen, sind immer Indikatoren für ein nach außen getragenes Selbstbild.

So, und jetzt ist der Weg gar nicht mehr so weit. Denn wenn wir mit unserem Beruf so stark identifiziert sind und er damit ein Teil unserer Persönlichkeit ist, was stellt dann ein Change-Prozess automatisch infrage, wenn unsere berufliche Tätigkeit infrage gestellt wird bzw. verändert werden soll? Genau: mich selbst! Na klar, die Leute sollen sich mal nicht so anstellen, wir wollen ihnen ja nicht den Kopf „abhacken“! Den Kopf vielleicht nicht, aber sie wollen auf der Gefühlsebene an ihrer Persönlichkeit herumdiskutieren, ohne sie vorher um Erlaubnis zu fragen. Kein Wunder, dass so vielen Change Managern ein: „Das haben wir schon immer so gemacht“ entgegen schallt und im gleichen Atemzug: „War denn alles, was wir bisher gemacht haben, so schlecht?“

Die eigentlichen Fragen, die ganz oft dahinter stehen, lauten ganz anders. Sie lauten: Bin ich denn schlecht? Bin ich nicht gut genug? Denn nur im Vergleich mit anderen können wir unseren Selbstwert ermesen. Und wenn jemand daherkommt und mir erklärt, wie ich meine Ergebnisse besser, schneller und effizienter erreichen kann und meinen Job ändern will, der sagt mir, dass ich persönlich nicht okay bin. Der sagt mir, dass mein Wert (Selbstwert) nicht so hoch ist, wie ich eigentlich dachte ... Klar, nicht direkt, aber auf der Gefühlsebene tut er das. Sicherlich unbeabsichtigt, aber besser wird die Botschaft dadurch keinesfalls, im Gegenteil. Sie wird sogar dadurch noch verstärkt, denn das noch tiefer verborgene Signal darunter lautet: Du bist nur ein Rad im Getriebe, über das wir uns nicht so viele Gedanken gemacht haben ... Da ist es nicht weiter verwunderlich, wenn die entsprechenden Mitarbeiter ihren Selbstwert erst einmal verteidigen.

Unser Selbstwertgefühl hängt an unserem Job

Vera F. Birkenbihl schreibt dazu: „Wir können erst durch den Vergleich mit anderen ermesen, was wir wert sind [...]. Wann immer das Selbstwertgefühl des anderen verletzt wird, leidet die Kommunikation.“² Und wenn die Kommunikation leidet, dann leidet auch der Change-Prozess. Das weiß jeder Change Manager, denn das A und O in Veränderungsprozessen ist die Kommunikation. Allerdings ist die beste Kommunikation nichts wert, wenn das Selbstbild sowie das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter im Prozess keine Rolle spielen bzw. nicht bedacht wurden.

Change-Prozesse schüren Verlustängste

Darüber hinaus wird das inzwischen nachgewiesene stärkste menschliche Grundbedürfnis durch Veränderungen am Arbeitsplatz stark erschüttert: das Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Wer einem Menschen die Zugehörigkeit entzieht, zieht ihm den Boden unter den Füßen weg.

Was passiert, wenn wir nicht dazu gehören bzw. ausgegrenzt werden, ist hinlänglich bekannt: Wir werden krank. Mobbing und seine Folgen verdeutlichen im negativen Sinn, wie wichtig Zugehörigkeit für Menschen ist. Der Mobbing Report³ zeigt deutlich die Auswirkungen, was passiert, wenn Menschen die Zugehörigkeit entzogen wird. Unter den Auswirkungen sind Demotivation (71 %), Leistungs- und Denkblockaden (57 %) und vermehrtes Fehlerrückkommen (33,5 %). Und die Folgen sind noch viel weitreichender. Ausgrenzung macht krank. So zeigt der Report, dass 43,9 Prozent der Studi-

enteilnehmer mit Krankheiten zu kämpfen hatten. Sicherlich ist Mobbing eine extreme Art von Zugehörigkeitsverlust mit entsprechend drastischen Folgen. Aber ein Veränderungsprozess stellt für die Amygdala – den Teil unseres Gehirns, der für die „niederen“ Gefühle zuständig ist, – nichts anderes dar.

Was hat das jetzt wieder mit Change zu tun? Alles! Ein immer wieder zu beobachtender Informationsausschluss, ein nicht vorhandenes Mitspracherecht und in vielen Fällen schlicht vollkommen fehlende Kommunikation signalisieren den Mitarbeitern vor allem eines: Ihr gehört nicht dazu! Dabei geht es nicht darum, immer wieder gemeinsam mit den Mitarbeitern die Freizeit zu gestalten, wie viele Unternehmen fälschlich annehmen. Es geht darum, die Mitarbeiter in die täglichen Abläufe einzubeziehen, – und vor allem müssen Führungskräfte kommunizieren, gerade in schlechten Zeiten.

Fehlen den Menschen Informationen, dann wird die Sekretärin zu Sherlock Holmes und der Pförtner zu Doktor Watson. In der Kaffeeküche werden dann mit weiteren Mitarbeitern die erjagten Informationen zusammengetragen und zu einem konspirativen Netz verwoben, welches zum erneuten Informationsfang über alle Abteilungen ausgeworfen wird. Das Ergebnis ist in der Regel nur halb wahr, aber hochexplosiv! Wenn die Führungsoffiziere und der Kapitän eines Segelschiffes der Mannschaft nicht klar mitteilen, dass ein Sturm bevorsteht, welche Gewässer jetzt befahren werden sollen oder wann der nächste Hafen angelaufen wird, dann kann zwar gesegelt werden, aber die Aussicht, am geplanten Ziel anzukommen, sinkt enorm.

Fazit

Wenn Sie einen Veränderungsprozess planen oder mittendrin stecken, überlegen Sie zuerst, was das mit den Betroffenen macht! Es stellt ihre Persönlichkeit und ihr menschliches Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit infrage. Genau aus diesem Grund ist eine offene, wertschätzende Kommunikation unabdingbar. Sie muss ohne Ausnahme während des gesamten Prozesses geführt werden und das von höchster Stelle. Abgesehen davon muss es ein so starkes „Warum“ geben, dass keine Fragen mehr offen bleiben. Ansonsten können Sie Ihre Change-Prozesse ganz schnell vergessen, denn niemand ändert freiwillig einen Teil seiner Identität, nur weil irgendein Manager meint, das wäre besser für das Unternehmen! ◀

Quellen

¹Seite „Identität“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 27. April 2017, 07:21 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Identit%C3%A4t&oldid=164954073> (Abgerufen: 4. Mai 2017, 21:19 UTC)

²Birkenbihl, V. F. (2014): Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. München, S. 22

³Meschkat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G. (2002): Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bremerhaven. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht, Fb 951), S. 77, Tab. 8.1: Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten. Abrufbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb951.pdf;jsessionid=56DB88F0BC3701B82CDF3A88D610A91D.s1t2?__blob=publicationFile&v=1



Autorin

Anja Niekerken

Buchautorin, Trainerin und Coach für Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation sowie Natural Leadership Expertin

www.anja-niekerken.de