

Veränderung als Auslöser für Überforderung

Gerade in unsicheren Zeiten steht der Wert „Sicherheit“ hoch im Kurs: Rund zwei Drittel der Deutschen nennen in einer aktuellen Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) Sicherheit als den Wert, der in der aktuellen Zeit am meisten an Bedeutung gewinnt. Demgegenüber steht, dass Unternehmen sich heute mehr denn je im Wandel befinden – nichts ist beständig. Dabei wird die Dimension von Change-Prozessen in Unternehmen oftmals unterschätzt: Es ist eine große Herausforderung, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass alle, von den Kunden über die Mitarbeiter bis hin zu den Eigentümern, profitieren. Viele Change-Prozesse reißen Baustellen auf, ohne wirklich im Blick zu haben, dass jede Veränderung von Abläufen und Strukturen im Unternehmen sowohl Auswirkungen auf das große Ganze als auch auf den einzelnen Mitarbeiter hat. So können Veränderungen zu einer gesundheitlichen Belastung für die Beschäftigten werden – oder aber die Option auf ein gemeinsames Miteinander bieten.

- ▶ **Verunsicherung:** Häufige und wenig transparente Umstrukturierungen im Unternehmen, mangelnde Einflussmöglichkeiten und die Sorge um den Arbeitsplatz können viele Beschäftigte verunsichern.
- ▶ **Arbeitsverdichtung:** Nach Stellenabbau erhöht sich häufig die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten im Unternehmen – es kommt zu Arbeitsverdichtung, neuen Strukturen und komplexeren Arbeitsabläufen. Die erhöhte Arbeitsbelastung geht oftmals zulasten des Qualitätsanspruches der Beschäftigten und an ihre eigene „gute“ Arbeit. Das wirkt sich negativ auf Leistungsbereitschaft und Motivation aus.
- ▶ **Mangelnde soziale Unterstützung:** Soziale Bindungen können wegbrechen. Wenn Teams immer wieder neu zusammengesetzt werden, müssen auch die sozialen Netze der

einzelnen Mitarbeiter ständig neu geknüpft werden. Wen kann ich wofür um Unterstützung bitten? Wer ist wofür Experte? Mit wem komme ich klar? All diese Fragen müssen bei jeder Umstrukturierung neu geklärt werden. Das ist anstrengend und belastet viele Beschäftigte.

- ▶ **Wandel der Anerkennung:** Es erfordert in der Regel viel Zeit und Energie seitens der Mitarbeiter, sich von vertrauten und eingespielten Strukturen und Verhaltensmustern zu verabschieden – schließlich vermitteln sie ihnen Sicherheit. Außerdem fußt darauf ihr berufliches Selbstbewusstsein. Es kann zur psychischen Belastung werden, sich ständig in neuen Konstellationen – zum Beispiel vor neuen Vorgesetzten – beweisen zu müssen.
- ▶ **Überforderung:** Wenn Führungskräfte von ihren Mitarbeitern ein Verhalten verlangen, zu dem diese noch nicht fähig sind, können sich diese schlicht und ergreifend überfordert fühlen. Schwierig ist auch, wenn Vorgesetzte gar nicht hinter den Veränderungsprozessen stehen und selbst beginnen, am eingeschlagenen Weg zu zweifeln. Dann sind auch sie wenig motiviert, erforderliche Unterstützungsmaßnahmen zu organisieren.

Fazit

Veränderungen im Unternehmen, welcher Art auch immer, sind eine Herausforderung, die nicht zu unterschätzen ist. Betroffen sind nicht nur die einzelnen Mitarbeiter, sondern auch die gesamte Unternehmenskultur. So können Veränderungsprozesse zu Unsicherheit und erhöhter Belastung von Mitarbeitern führen, sie können aber auch die Unternehmenskultur stabilisieren, indem sich alle integriert führen. Damit Change-Prozesse positive Kräfte freisetzen können, müssen sie von der Unternehmensleitung und den Führungskräften gemeinsam mit der Belegschaft verantwortungsvoll gestaltet werden.



INFO

Für alle Fälle Gesundheitszirkel

Unter Gesundheitszirkeln versteht man Gruppen aus Gesundheitsexperten und Beschäftigten, die sich aktiv mit dem Thema betriebliche Gesundheit auseinandersetzen. Sie sind in Anlehnung an Qualitätszirkel aufgebaut. Innerhalb dieser Gruppen findet ein Erfahrungsaustausch statt zwischen erfahrenen Arbeitnehmern und Fachleuten mit dem Ziel, gesundheitsgefährdende oder krank machende Faktoren am Arbeitsplatz zu identifizieren. Der Vorteil: Parallel zur Analyse der Ursachen können auch gleich Lösungsansätze entwickelt werden.



EXKURS

Rom wurde nicht in einer Nacht erbaut – Phasen von Veränderungsprozessen
Den meisten Menschen fällt es schwer, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufzugeben. Denn diese vermitteln auch Sicherheit. Entsprechend langwierig sind Prozesse, bei denen ganze Mitarbeitergruppen ihr Verhalten verändern müssen. Von heute auf morgen geht das nicht. Vor allem schwierige Prozesse, bei denen Arbeitsplätze oder Aufgabengebiete wegfallen, stellen eine Herausforderung für Führungskräfte dar. Welche Führungskraft übermittelt schon gern „schlechte“ Nachrichten? Aber: Gespräche aufschieben oder mal eben nebenbei führen – das geht nach hinten los. Die Folgen sind Stress, Unsicherheiten und ein erhöhter Krankenstand im Team. Das kann vermieden werden, wenn sich die Führungskraft dem Gespräch stellt. Aber Floskeln wie „Kopf hoch!“ oder

„Ich weiß genau, was Sie fühlen“ sollten vermieden werden, denn sie wirken banal und lassen nur die eigene Unsicherheit der Führungskraft durchscheinen. Eine wirksame Unterstützung dagegen setzt voraus, dass Führungskräfte wissen, was sich bei Veränderungsprozessen im Inneren ihrer Mitarbeiter abspielt. Dies folgt immer einem Schema: Jeder Mensch, der negative Veränderungen bewältigen muss, geht durch das sogenannte „Tal der Tränen“, bis er die neue Situation positiv begreifen kann:

- ▶ Phase 1: Die Krise wird geleugnet (unrealistische Hoffnungen)
- ▶ Phase 2: Aggressive Reaktion (Wut und Ungerechtigkeitsempfinden)
- ▶ Phase 3: Depressive Reaktionen (Passivität und Selbstvorwürfe)
- ▶ Phase 4: Die Veränderung wird akzeptiert (Krisenbewältigung)