

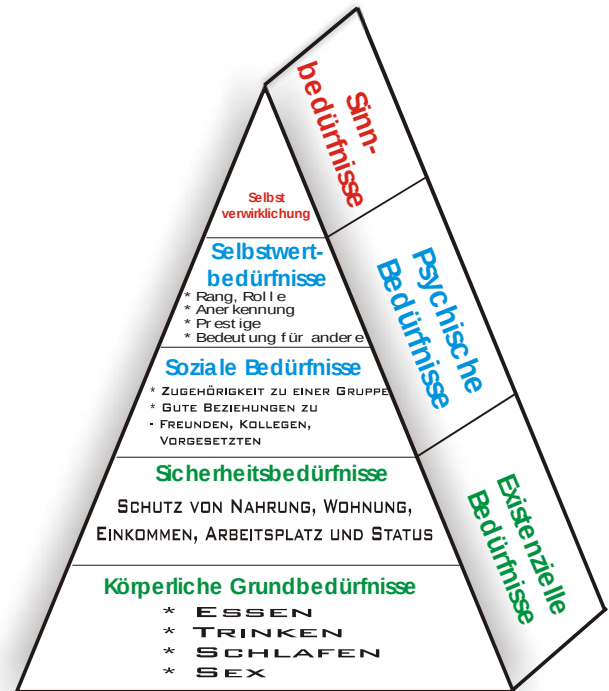
Psychologie der Veränderung

- Was logisch richtig ist, kann psychologisch ganz falsch sein! -

Wir leben in einer „ungnädigen“ Zeit. Sie fordert einen neuen Menschentypus! Veränderungsgeschwindigkeit und Veränderungsdruck benötigen den „flexiblen Menschen“. Er ist vorbehaltlos offen für Neues, stellte alte Erfolgsrezepte immer wieder in Frage, betrachtet Herausforderungen als Chance, passt sich veränderten Rahmenbedingungen schnell an, antizipiert sie und entwickelt ständig seine Employability. Soweit die Logik der Theorie!

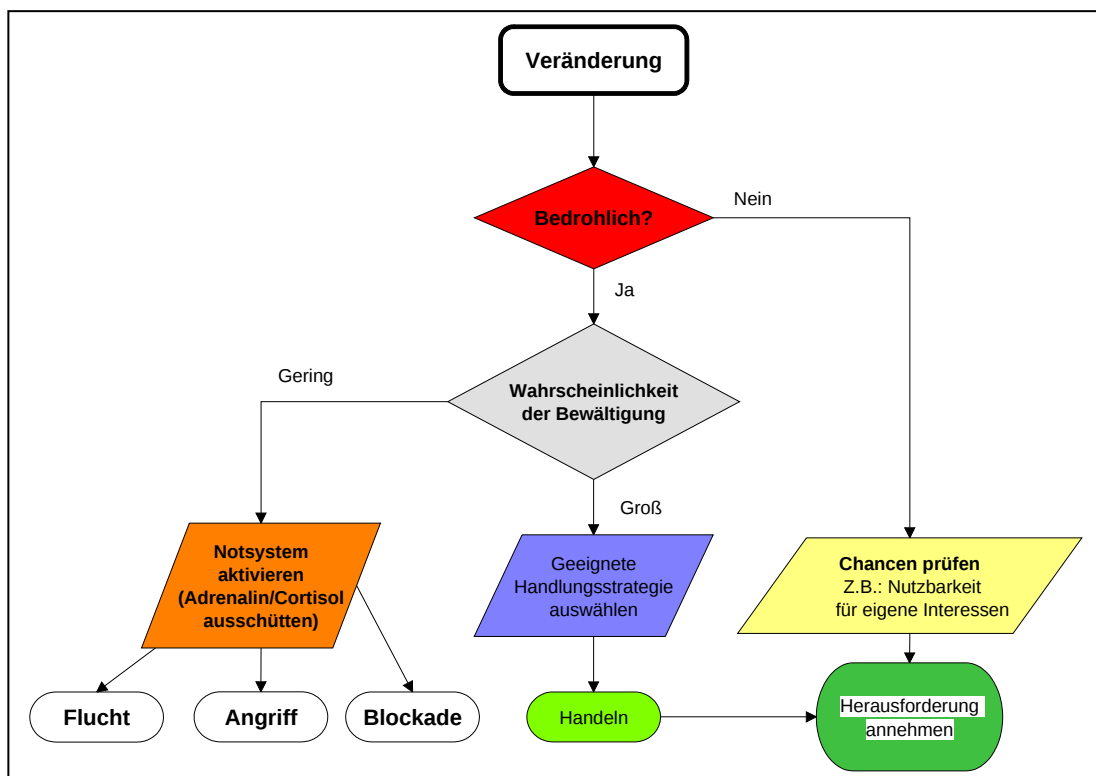
Worin liegen die Ursachen dafür, dass die logischen Argumente nicht auf psychologischen fruchtbaren Boden fallen?

Maslow hat mit seiner Bedürfnispyramide, wenngleich mit einer, meiner Meinung nach, falschen Konsequenz (der Mensch ist kein hierarchisch-gestaffeltes Bedürfnisbündel, das einem einfachen Reiz-Reaktionsmechanismus folgt), modellhaft gezeigt, welche Bedürfnisformen in einem Menschen ursächlich für seine Motivation, Demotivation, sein Engagement oder seine Ablehnung sein können.



Das Sicherheitsbedürfnis ist ein wesentlicher Teil der menschlichen Natur (existenzielles Bedürfnis). Jede noch so geringe Veränderung wird ausnahmslos von allen Menschen erst einmal auf ihre Bedrohlichkeit überprüft. Diesen Sicherheitsmechanismus hat die Evolution eingebaut: Lebewesen, die erst konsumiert und dann die Bedrohlichkeit geprüft haben sind offenbar ausgestorben!

Die oft blitzschnell ablaufende, unbewusste, reflexartige Bedrohlichkeitsprüfung hat Ihre Folgen:



Bedrohung löst Angst aus. Was den Umgang mit Ängsten so kompliziert macht, ist, dass Manager keine Angst haben dürfen. Und wenn sie Angst hätten, dann dürften sie es sich nicht anmerken lassen. Folge: Angst wird maskiert! Für Ängste spielt es keine Rolle, ob sie „berechtigt“ sind oder nicht; sie sind immer Realität. Angst verändert die Wahrnehmung. Angst verhindert zukunftsorientiertes Denken.

Gegen die Biologie kann man nicht diskutieren und schon gar nicht argumentieren. Man muss diesen Mechanismus respektieren, wenn man etwas ändern möchte.

Wie wenig gar Sachargumente (Vernunftkriterien) nutzen, kann man beim Rauchen, Essen und Trinken erleben. So stoßen auch die typischen Motivationsargumente meist ins Leere: Zukunftssicherung, Arbeitsplatzhalt, Wettbewerbsvorteile und ähnliches. Nicht selten führt der Vernunftsdruk zu einer Verstärkung des dargestellten Notsystems.

Mit der Suche nach Verbündeten wird der Verlust an Sicherheit kompensiert. Wie schön, dass alle anderen die gleichen Probleme haben. Ein verbreiteter Irrtum von Changemanagern liegt darin, sich auf die Aussagen in Einzelgesprächen mit Mitarbeiter zu verlassen und den Wahrheitsgehalt der Aussagen höher einzuschätzen, als die Gruppendynamischen Abläufe. Wer will schon im direkten Kontakt mit dem Vorgesetzten seinen Kopf riskieren? Deshalb: „Alles paletti Chef! **Ich** habe kein Problem!“

Doch die Gruppe läuft auf Notsystem! Und das „frisst“ Produktivenergie! In einem kürzlich durchgeführten Workshop sagte einer unter dem Beifall aller: „Wenn es in unserem Unternehmen so weiter geht, dann machen wir Dienst nach Vorschrift!“ Das kann man als Drohung betrachten!

Nehmen wir also das biologische Grundmuster genauso als Tatsache wie die Unabänderlichkeit von Veränderungsprozessen.

Was ist also zu tun? Oder anders gefragt, wie gelingt es den unausweichlichen Veränderungen ihre Bedrohlichkeit zu nehmen? Diese Frage stellt sich für die Führungskräfte, die das Change Management verantworten in gleicher Weise wie für die betroffenen Mitarbeiter.

Wenn ich sage: „Kommuniziere!“, dann meine ich damit sicherlich nicht die zynische Aussage: „Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit!“, oder dergleichen. So richtig diese Aussage in der Konsequenz von Veränderungsprozessen auch sein mag, so wenig hilfreich ist sie für die Lösung der Sache selbst.

Kommunikation bedeutet Verständnis zeigen für die Probleme, die in den Veränderungen liegen und sie begleiten. Kommunikation bedeutet auch, ohne Dramatisierung, Verharmlosung und Schönfärberei die Situation darzustellen. Kommunikation bedeutet, die Sorgen und Nöte dem Vorgesetzten gegenüber offen aussprechen zu können. Kommunikation heißt, gemeinsam die Chancen herauszuarbeiten und dabei die individuellen Interessen zu berücksichtigen.

Und nicht zuletzt bedeutet Kommunikation, die Aufgaben, Erwartungen und Anforderung konkret darzustellen, die sich durch die Veränderungen ergeben. Damit wird Orientierung und die Möglichkeit gegeben, aus dem Vergleich zwischen Soll und Ist fördernde Unterstützung abzuleiten.

Die ist der Schlüssel, auch schmerzliche Veränderungen auf menschlich hohem Niveau zu vollziehen. Mögen Ihnen die anstehenden Veränderung in 2005 auf dieser Grundlage und in diesem Geiste gelingen!

Ihr
Hans-Peter Wimmer