

Acht Gründe gegen das Umdenken – und wie HR unterstützen kann



Umdenken ist oftmals sehr mühsam und es gibt einige Gründe, die für Unternehmen dagegen sprechen. (Bild: picture alliance / Zoonar | Ilja Enger-Tsizikov)

Im Kontext von Transformationen wird häufig gefordert „out-of-the box“ zu gehen. Was sich dabei im Menschen abspielt, wird zumeist unterschätzt. Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer, Geschäftsführer bei der Circle2 GmbH, nennen acht Gründe, nicht umzudenken und erklären, welcher Ansatz stattdessen gewählt werden sollte.

Haben Sie schon mal versucht, Ihr Leben zu ändern? Wir auch! Was als Einzelperson schon sehr mühsam ist, ist als Organisation höchst anspruchsvoll. Oft steckt das Gebilde wie im Treibsand fest. Oft kommt es nicht voran, auch wenn die Notwendigkeit von Veränderung offenkundig ist. Ein Fallbeispiel: Im Bereich der HNO-Diagnostik bittet ein Oberarzt sein Backoffice, möglichst viele Patientinnen und Patienten pro Tag einzuplanen. Es handelt sich um einen ärztlichen Routinevorgang, der notwendige Einnahmen generiert. Gleichzeitig geht es dem Arzt aber auch darum, die vielen Patienten bedienen zu können. Die zuständigen Fachkräfte sind sehr motiviert. Jedoch gelingt es ihnen nicht, das Patientenaufkommen in der zur Verfügung stehenden Zeit zu bewältigen. Die

Situation wird verschärft durch unbesetzte Stellen. Die Überlastung wird zwar gegenüber dem Backoffice angesprochen, dort aber aufgrund der Vorgabe von oben nicht weiterverfolgt. Gegenüber dem Oberarzt trauen sich die Fachkräfte nicht, sich zu äußern. Auch spüren sie den ökonomischen Druck, der von der Klinikleitung immer wieder benannt wird. Und schließlich soll den Patienten geholfen werden. Somit kommt der Notstand auf der Leitungsebene gar nicht erst an.

Veränderung setzt Umdenken voraus

Umdenken ist radikaler als Veränderung. Zum Beispiel auf gesellschaftlicher Ebene: Wir müssen nicht nur „Elektro“ fahren (Veränderung), sondern Mobilität neu denken und einige Arbeiten vom Homeoffice aus erledigen (Umdenken).

Acht Gründe, nicht umzudenken

1. Wir vermeiden unvereinbare Kognitionen: Kognitionen sind Wahrnehmungen, Informationen, Vermutungen, Meinungen. Der Sozialpsychologe Leon Festinger hat eindrucksvoll beschrieben, dass ein sehr großes Unbehagen, Sorgen, Ängste, Schuldgefühle oder Frustra-

tionen entstehen, wenn Widersprüche auftauchen. Zum Beispiel, wenn eine Sache schwieriger wird, als erwartet. Scheinlösungen liegen nahe, wenn es gilt, diese kognitive Dissonanz zu bekämpfen: „Die anderen sind schuld.“ „So schlimm ist es nicht.“ „Ich konnte ja nicht anders.“ „An anderer Stelle läuft es ja sehr gut“. Nahe liegen aber auch das Leugnen oder das Ausblenden des Problems.

→ Ärztinnen und Backoffice sind motiviert und engagiert. Die auftretenden Hürden führen jedoch zu kognitiver Dissonanz und damit zu Frustration. In der bestehenden Komfortzone können die erlebten Widersprüche einfacher gelöst werden als durch eine aufwändige Veränderung.

2. Druck (Zeit- oder Leistungsdruck) verstärkt das Verbleiben in der je eigenen Denk-Box: Also richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Rechtfertigung des Bestehenden.

→ Veränderung verursacht kurzfristig höhere Kosten als das Verharren „in der Box“.

3. Wir fürchten Verluste mehr, als wir Gewinne schätzen. Aufgrund dieser „Verlustaversion“ streben wir stärker nach der Vermeidung von Verlusten als nach Gewinnen.

→ Aus Perspektive der Stakeholder in der HNO-Abteilung könnte eine Veränderung auch Nachteile bringen (weniger Einnahmen, Mehrbelastung an anderer Stelle, unzufriedene Patient: innen ...).

4. Die Macht der Gewohnheit: Ohne Gewohnheiten können wir nicht leben. Gewohnheiten sparen Energie und sind mit Belohnungen verbunden. Deshalb legen wir das entsprechende Verhalten immer wieder an den Tag. Um Gewohnheiten zu verändern, braucht es Willenskraft. Diese jedoch ist eine begrenzte Ressource. Wenn Menschen ein Verhalten mit dem eigenen Selbstverständnis verbinden, neigen sie dazu, dieses beizubehalten, auch wenn sich die Umstände geändert haben.

→ Die Versorgung von Patientinnen und Patienten gehört zur Kernidentität der Mitarbeitenden in einer Klinik.

5. Wir neigen dazu, nur das zu sehen, was wir sehen wollen. Der sogenannte Bestätigungsfehler meint, dass unser Gehirn stark darauf gepolt ist, Hypothesen zu bestätigen. Widersprechende Informationen werden eher ausgeblendet.

→ Jeden Tag zeigt sich in der HNO-Abteilung der große Behandlungsbedarf. Und dass es mit Anstrengung funktioniert, hat sich bestätigt.

6. Menschen sind bereit, ihre Einstellung oder ihr Verhalten so anzupassen, dass sie von der Gruppe akzeptiert und gemocht werden. Umzudenken bedeutet hingegen, sich von der Identität einer Gruppe zu lösen und die Sicherheitszone zu verlassen. Jonathan Haidt hat erforscht, wie die Entstehung „moralischer Stammesgruppen“ zur Polarisierung führt.

→ Die einzelnen Gruppen (Ärztinnen, Backoffice, Klinikleitung) halten zusammen und bestärken sich in ihrer jeweiligen Perspektive.

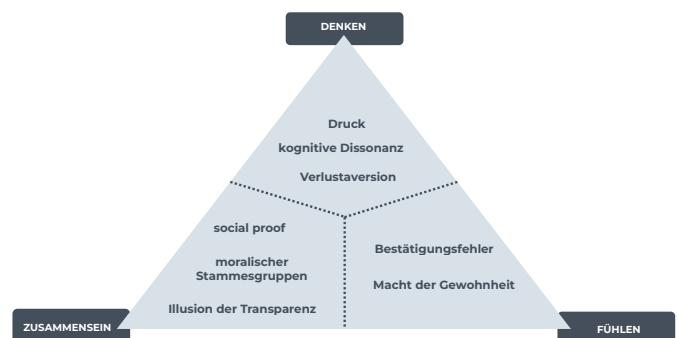
7. Wir glauben, dass andere uns verstehen. Diese „Illusion der Transparenz“ verkennt, dass wir kein so offenes Buch für andere sind, wie wir annehmen.

→ Nicht selten unterstellen Führungskräfte, dass Mitarbeitende die Hintergründe für Situationen und Entscheidungen verstanden haben. Umgekehrt gehen Mitarbeitende davon aus, dass ihre Führungskraft das Problem und die daraus entstehenden Befindlichkeiten doch sehen müsste.

8. Menschen orientieren sich am Verhalten und an den Überzeugungen anderer Personen, dem „Social Proof“: Dies gilt besonders für unsichere Situationen. Dabei wird unterstellt, dass das Verhalten der Mitmenschen rational ist.

→ Oft beschwert sich niemand, auch im Wartezimmer nicht – weil alle denken, dass die anderen zufrieden sind.

Es sind also vielfältige Einflussfaktoren, die Umdenken und Veränderung hemmen. Nichts zu verändern ist naheliegender, als es zu tun. Eine Paradoxie: Wir muten uns langfristig schlechte Bedingungen, Stress und Aufwand oder schlechte Zukunftsaussichten zu, weil wir kurzfristig Stress und Aufwand für die Veränderung scheuen.



Wie also umdenken?

Erforderlich ist ein mehrdimensionaler systematischer Ansatz, der den Veränderungsprozess stützt und treibt. HR kommt dabei im Unternehmen die zentrale Funktion zu, Methoden zu liefern und Prozesse zu koordinieren. Zu gestalten sind dabei die folgenden Dimensionen:

1. **Die sachlogische Dimension:** HR sorgt dafür, dass die Erarbeitung der Inhalte des Vorhabens sowie die Arbeitspakete und Schritte so gestaltet werden, dass diese gut in die Fläche der Organisation vermittelt werden können. Dazu gehören die Vision, die Strategie, neue Strukturen und Prozesse, aber auch die Inhalte einer Zielkultur.
2. **Die psychosoziale Dimension:** Der emotionale Prozess (emotionaler Aufbruch, Widerstände, Konflikte, Ernüchterung / Enttäuschung, etc.) wird von HR geplant und laufend nachjustiert. Wichtig sind Beteiligungs- und Austauschformate, die Koordination von Coaching-Angeboten, Trainings etc..
3. **Die chronologische Dimension:** Hier geht es darum, die Schrittfolge festzulegen. Wann ist der Startpunkt? Was ist die stimmige Abfolge der Arbeitspakete? Wann muss wer eingebunden werden? Wie sollen welche Info-Kampagnen laufen?

HR als strategischen Partner mit Transformationskompetenz – das brauchen wir, weil wir in einer Zeit der Diskontinuitäten leben und Stetigkeit eine Illusion ist. Und, weil Menschen dennoch nicht zum Umdenken neigen. HR trägt dazu bei, krisengehärtete Job-Beziehungen im Unternehmen zu entwickeln, die Umdenken wahrscheinlicher machen.



Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

