

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten

Transformation Fatigue

Change- und Transformationsinitiativen sind in vielen Unternehmen zum Dauerzustand geworden. Ein Ende ist oft nicht in Sicht, schnelle Erfolge bleiben aus. Stattdessen verschärfen sich Krisen und verlangen laufend neue Anpassungen. Die Folge sind Ermüdung und Zermürbung. Wie können HR, Unternehmensleitungen und Führungskräfte angemessen darauf reagieren?

Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Merkmale und Ursachen von Transformation Fatigue

Der Begriff Change- bzw. Transformation Fatigue adressiert einen Zustand von Ermüdung, Erschöpfung, von Widerstand sowie sinkender Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Dieser entsteht, wenn Menschen über längere Zeit mit zu vielen, zu schnellen oder schlecht gemanagten Veränderungen konfrontiert sind. Typische Merkmale sind:

1. Emotionale Merkmale

- Ein Gefühl von Erschöpfung und Überforderung
- Zynismus gegenüber neuen Initiativen («Schon wieder ein neues Projekt»)
- Sinkende Motivation und Identifikation
- Gefühl von Machtlosigkeit oder Kontrollverlust

2. Verhaltensbezogene Merkmale

- Passiver oder aktiver Widerstand
- Verzögerung oder Vermeidung von Veränderungsmassnahmen
- Rückzug und «Dienst nach Vorschrift»
- Erhöhte Fehlerquote oder sinkende Produktivität

3. Soziale Merkmale

- Die Zunahme von Konflikten im Team bzw. zwischen Abteilungen
- Abnehmendes Vertrauen in die Unternehmensleitung und in die Führungskräfte
- «Wir-gegen-die-Denken» zwischen Management und Mitarbeitenden
- Sinkende Kooperationsbereitschaft innerhalb der Teams, insbesondere aber zwischen den Teams und Abteilungen

Hinzu kommen signifikant erhöhte Krankenstände bzw. Absenzquoten und eine

steigende Fluktuation- bzw. Wechselbereitschaft. Insgesamt nehmen Loyalität, Bindung ans sowie die Identifikation mit dem Unternehmen ab.

Als Ursachen lassen sich identifizieren:

- Zu viele parallele Veränderungsinitiativen
- Unklare Ziele oder häufig wechselnde Prioritäten
- Mangelnde Kommunikation und Beteiligungsmöglichkeiten für Mitarbeitende
- Fehlende Erfolge oder sichtbare Fortschritte
- Fehlende Würdigung auch «kleiner» Erfolge bzw. Zwischenschritte
- Keine «Erholungsphasen» zwischen den einzelnen «Change-Wellen»

Ansatzpunkte, um Transformation Fatigue zu begegnen

Folgende Ansatzpunkte haben sich in der Praxis bewährt:

Mut zur Entscheidung:

Priorisierung und Fokussierung

Der wesentliche Schlüssel, um Transformation Fatigue zu begegnen (oder sogar vorzubeugen) liegt in der bewussten Begrenzung paralleler Change-Initiativen. Also in der Priorisierung und Fokussierung der Initiativen. Dies fällt gerade im Krisenmodus besonders schwer und erfordert vom Management ein hohes Mass an Mut zur Entscheidung. Insbesondere auch Mut, klare Entscheidungen darüber

12 THESEN ZUR TRANSFORMATION FATIGUE

1. Change Fatigue entsteht nicht durch Wandel, sondern durch Hektik, Plan- und Orientierungslosigkeit.
2. Wer ständig transformiert, transformiert nicht. «Dauer-Change» ist oft nur das Symptom fehlender Entscheidungen.
3. Transformation Fatigue beginnt dort, wo niemand mehr fragt, wofür. Gleichgültigkeit ist gefährlicher als Widerstand.
4. Transformation scheitert nicht an Widerstand, sondern an Überforderung. Die meisten Menschen wollen Veränderung – nur eben nicht alles gleichzeitig.
5. Kulturprogramme ohne strukturelle Konsequenzen produziert Zynismus. Wer Haltung predigt, aber Strukturen und Anreize nicht ändert, verbrennt Vertrauen.
6. Change Fatigue ist der stille Kündigungsgrund Nummer eins. Menschen gehen nicht, weil es schwer ist – sondern weil sie keinen Sinn sehen.
7. Müdigkeit ist oft ehrlicher als Begeisterung.
8. Schweigen ist der Anfang vom Ende. Gleichgültigkeit ist gefährlicher als Widerstand.
9. Organisationen sterben nicht an zu wenig Veränderung, sondern an zu wenig Pause. Regeneration ist kein Luxus, sondern Produktivkraft.
10. Mitarbeitende wollen nicht «mitgenommen» werden, sondern sich frei für etwas entscheiden.
11. Die grösste Illusion besteht darin, Menschen seien unbegrenzt veränderbar.
12. Veränderung gewinnt ihre Bedeutung nur im Kontrast zu dem, was Bestand hat: Die Frage, «was wollen wir bewahren, kommt häufig zu kurz».

treffen, was bewusst nicht getan wird (zumindest nicht zum jetzigen Zeitpunkt). Denn gerade unter Druck und Unsicherheit ist die Versuchung gross, möglichst viele Dinge gleichzeitig anzustossen – nicht zuletzt, um Versäumnisse der Vergangenheit zu kompensieren. Je unsicherer die Zukunft ist, um so verlockender ist es, sich möglichst viele Optionen offen zu halten. Also lieber nicht zu entscheiden, da jede Entscheidung den Möglichkeitsraum für Anschluss-Entscheidungen kleiner macht. Dies ist für das Top Management eine sehr unkomfortable Situation und erfordert zudem ein hohes Mass an Dilemma-Kompetenz. Denn: Keiner von uns hat die Glaskugel auf dem Tisch. Dann wäre es leicht und wir benötigten keine Entscheidung.

Den Change-Rhythmus bewusst gestalten

Im Kontext von Veränderungsprozessen ist neben der sachlich-inhaltlichen Ebene vor allem die zeitliche Dimension und Dramaturgie entscheidend, um den Prozess in sinnvolle Etappen zu gliedern, die Veränderung und Stabilisierung in eine gute und v.a. erlebbare Balance bringen. Ganz konkret geht es um bewusste Stabilisierungsphasen zwischen den einzelnen Change-Wellen. Oft wird von der notwendigen Disruption gesprochen, ohne die Zukunftsfähigkeit nicht möglich sei. Auf der Ebene des konkreten Erlebens von Mitarbeitenden führt sie jedoch häufig zu Überforderungssituationen und Unübersichtlichkeit.

Hier begegnen wir einem weiteren Dilemma: Das vorherrschende Gefühl, keine Zeit verlieren zu dürfen, kollidiert mit der Notwendigkeit, Phasen der Regeneration einzulegen, um Erreichtes zu stabilisieren. Veränderung braucht immer auch ihr Gegenteil. Wenn alles Change ist, ist umgekehrt nichts Change. Im Sinne der Ambidextrie muss die Frage, was zu bewahren ist, mindestens genauso hoch gewichtet werden wie die Frage, was es zu verändern gilt.

Selbstwirksamkeit und Sinnerleben ermöglichen

Der beste Schutz gegen Erschöpfung ist das Erleben von Sinnhaftigkeit und eigener Wirksamkeit. Viele Unternehmen sind momentan im Überlebensmodus.



Erschöpfung darf kein Tabu sein: Nur wenn Belastung offen benannt werden kann, lässt sich Transformation Fatigue wirksam auffangen.

Bis die angestossenen Initiativen konkrete Wirkung auf die Ergebnisse (z.B. in Form neuer innovativer Produkte oder marktfähiger Lösungen) erzielen, gilt es auch die «kleinen» Erfolge und Zwischenschritte anzuerkennen und zu würdigen. Auch hier tut sich für Unternehmensleitung und Führungskräfte ein Dilemma auf: Würdigung für das jeweils im Rahmen der Transformation Erreichte – ohne dabei Anspruch und Ambition zu senken. Es gilt, einerseits das konkrete Tun der Beteiligten anzuerkennen, und zugleich das (zunächst häufig eher schmerzhaft) Delta zum eigenen Anspruch spürbar zu machen. Dies kommt einem kommunikativen und emotionalen Drahtseilakt gleich, und verlangt von den Führungskräften ein hohes Mass an «situativer Intelligenz», also ein sehr feines Gespür für das, was die Situation gerade verlangt.

In diesem Zusammenhang spielen Ehrlichkeit und die verwendete Sprache eine wichtige Rolle. Ein Turnaround ist kein Change, sondern ein Turnaround. Ein notwendiger Turnaround erfordert eine klare, ehrliche Sprache und darf nicht als

Change verbrämt werden. Diese Sprache muss der – für manche Branchen durchaus bedrohlichen und existenzgefährdenden – Realität gerecht werden, ohne ins Katastrophieren zu kippen. Mit der Veränderung einhergehende Zumutungen sollten auch als solche benannt werden. Zugleich ist es Aufgabe, insbesondere des Top Managements, Zuversicht zu vermitteln sowie ein attraktives Zielbild und eine klare Strategie anzubieten. Daraus entwickelt sich ein weiteres Spannungsfeld: Wie können Dringlichkeit und Zuversicht in eine für die Beteiligten glaubwürdige und stimmige Balance gebracht werden?

Sinn wiederum kann auch dadurch entstehen, dass man sich der Realität stellt und dieser mutig begegnet. Führungskräfte können deutlich machen, was sie motiviert, jeden Tag hier zu arbeiten. Manchmal kann es sogar als sinnhafter erlebt werden, in einem krisengeschüttelten Unternehmen in einem funktionierenden Team gemeinsam kleine Schritte zu unternehmen, um das Geschäftsmodell auf eine neue Grundlage zu stellen. Weniger sinnhaft kann dagegen die Arbeit in

einem sehr erfolgreichen Unternehmen wirken, wenn die Kultur schlecht ist.

Emotionen anerkennen, nicht wegmoderieren

Wenn Emotionen ignoriert werden, verstärken sie sich in der Regel. Um Transformation Fatigue wirksam vorzubeugen und zu begegnen, muss Erschöpfung offen benannt werden dürfen – ohne dass Mitarbeitende befürchten müssen, hierdurch irgendeine Form von Reputationsverlust zu erleiden. Jede Form von Bagatellisierung schlägt sofort in ihr Gegenteil um. HR kann hier eine wichtige Rolle übernehmen, um Räume für Ambivalenzen und Zweifel zu eröffnen. Führungskräfte müssen sich mehr denn je ihrer Vorbildwirkung bewusst werden. Nur wenn auch sie ehrlich über eigene Emotionen, Zweifel und Unsicherheiten sprechen, können sie ein Klima psychologischer Sicherheit etablieren, in welchem Transformation Fatigue anerkannt werden kann und reflektiert werden kann. Aus der Therapieforschung wissen wir, dass schon die blosser Benennung («labeling») von negativen Emotionen zu einer Linderung der Symptomatik («name it and tame it») und eine Veränderung der gedanklichen Verarbeitung des eigenen Erlebens führt. Letztere wiederum ist Voraussetzung dafür, wieder Energie für die selbstbestimmte Gestaltung der Situation zu finden. Für Führungskräfte bedeutet dies: Im Veränderungsprozess darf es keine Tabus geben, was besprechbar ist und was nicht. Im Gegenteil: Negative Emotionen zu benennen und anzuerkennen, ist Voraussetzung dafür, diese zu auszusteuern und zu bewältigen.

Frühwarnsysteme etablieren

Es hat sich bewährt, Frühwarnsysteme zu etablieren, um bei Bedarf möglichst frühzeitig intervenieren zu können. Möglich sind:

- Regelmässige Pulsbefragungen (3–5 Fragen, monatlich/zweimonatlich) in jedem Team
- Kurze Stimmungsbarometer im Team (z.B. Ampel-Check)
- Regelmässige 1:1-Check-ins mit der Führungskraft

Besonders bewährt haben sich regelmässige unternehmensweite Pulsbefragungen. Mögliche Fragen sind:

- «Wie hoch ist die Veränderungsmüdigkeit im Team?»
- «Wo entstehen aktuell Überforderungen?»
- «Was sollten wir stoppen oder verlangsamen?»
- «Wie viel Zeit für Stabilisierung und Reflexion nehmen wir uns?»

Hierdurch erhält jedes Team eine regelmässige emotionale Standortbestimmung im Veränderungsprozess. Führungskraft und Team können gemeinsam in Reflexionsschleifen gehen und Ansatzpunkte erarbeiten, die richtige Balance im Prozess zu finden. Unternehmensleitung und HR wiederum verfügen über eine Art «Indikation» über alle Teams und Abteilungen hinweg. HR ist damit in der Lage, spezifische und passgenaue Unterstützungsangebote zu machen. Dazu zählen etwa Coachings für einzelne Personen oder ganze Teams, Trainings für bestimmte Zielgruppen, Mentoring für einzelne Führungskräfte usw.

FALLBEISPIEL

Ein mittelständisches Unternehmen im Bereich Automotive steht vor grossen Herausforderungen, die Transformation in Richtung E-Mobilität zu gestalten. Das Management agiert geschlossen und für die gesamte Belegschaft sehr sichtbar als Team. Eine Strategie ist formuliert und für alle Mitarbeitenden transparent kommuniziert. Das Management kommuniziert sehr ehrlich und strahlt Zuversicht aus, ohne die Situation zu beschönigen. Die strategischen Schlüsselprojekte sind klar definiert. Fortschritte werden sichtbar gemacht und auch «kleine» Erfolge ausdrücklich gewürdigt. Zudem wird ausdrücklich in Trainings und Coachings aller Führungskräfte aller Führungsebenen investiert, um diese darin zu unterstützen, mit den emotionalen Prozessen innerhalb des Transformationsprozesses angemessen umzugehen. Auf diese Weise gelingt es, die emotionale Energie im Prozess auf «Plus» zu halten, die Konsistenz und Sinnhaftigkeit des Prozesses erlebbar zu machen und einer drohenden Transformation Fatigue vorzubeugen.

Zusammenfassung

Im Kontext von Transformation kommt auch die Unternehmenskultur in den Fokus. Letztlich umfasst – so unscharf der Kulturbegriff ist – «Kultur» all die Elemente, die uns Kraft geben und Sin-

nerleben ermöglichen (oder verhindern), auch (oder gerade), wenn es schwierig ist. Hierfür braucht es keine zentral gesteuerten Kulturprogramme, vielmehr viele kleine Initiativen, die unmittelbar im Alltag wirken. Konkret geht es um «klassische» Werte wie Zusammenhalt, wechselseitige Unterstützung, Transparenz und Ehrlichkeit. Es braucht Mut zur Entscheidung, um schnell «ins Tun» zu kommen. Es gilt eher Regeln zu lockern, als Druck weiter zu erhöhen. Wenn es draussen im Markt schwieriger wird, dann sollten wir zumindest intern die Dinge leichter machen: Meeting-Gewohnheiten, Präsentationsroutinen, Review-Rituale, Reporting-Systeme, Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse, Planungsunden etc. Wie Reinhard K. Sprenger schon vor Jahren sagte: Hier geht es um konsequente «Rückbildung». Nur so können Mitarbeitende sich als wirksam und autonom erfahren. Einher damit geht der Mut zum Fokus – nicht alles gleichzeitig anpacken, wohl wissend, dass uns die Zeit davonläuft. Es gilt, realistische Erwartungen an den Veränderungsprozess zu richten, eigene Ansprüche und Massstäbe überprüfen (was ist in der augenblicklichen Situation machbar?), ohne die Ambition zu verlieren. Führungskräfte aller Ebenen sollten zudem ihre Sprachmuster kritisch hinterfragen: Wenn wir im Überlebenskampf stecken, dann ist Change/Transformation der falsche Begriff. Und nicht zuletzt gilt es, ein paar gute «alte» Grundsätze der Organisationsentwicklung beachten: Transparenz, Beteiligung, Austausch, Reflexion. Es gilt. Räume zu eröffnen, in denen in rückhaltlos offener Weise die Ängste, Zweifel, mit Verlust verbundene Kränkungen und Ermüdung thematisiert werden können.



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.