



Berufsverband  
Deutscher  
Psychologinnen  
und Psychologen

Kraftige  
Gesundheitslehre:

(Natur)heilkunde, Homöopathie

**Gesundheitsmangelment:**

Erhaltung und Ausbau der Ges

# Changemanagement

Eine Herausforderung für Mitarbeiter und Vorgesetzte

## Arbeit in Zeiten des Wandels

Die schnelle und tiefgreifende Veränderung betrieblicher Strukturen und Abläufe ist in den vergangenen Jahren zum Alltag in vielen Unternehmen geworden. An den meisten Arbeitsplätzen in Wirtschaft und Verwaltung haben sich in dieser Zeit Inhalte, Abläufe und Instrumente der Arbeit sowie Kommunikationsstrukturen erheblich verändert. Diese Veränderungen gehen häufig einher mit einer Arbeitsverdichtung, mit Veränderungen von Qualifikationen, verstärkten Anforderungen an die Kommunikation und erhöhten emotionalen Belastungen.

Die psychischen Folgen dieses dauernden Wandels sind:

- erhöhte Stressbelastung,
- Unsicherheit und Desorientierung,
- Rigidität und Beharren auf traditionellen Regeln sowie
- eine Tendenz zu macht- und nicht sachorientierten Konfliktlösungen.





© alphaspire - Fotolia.com

**Durch diese Unsicherheit und Stressbelastung aller Mitarbeiter, besteht auch immer eine erhöhte Gesundheitsgefahr!**

Auch in der Zukunft werden Veränderungen den Alltag vieler Mitarbeiter bestimmen. Unternehmen und Führungskräfte reagieren auf diese Herausforderung mit Konzepten des Changemanagements. Damit wird der Anspruch von Beherrschbarkeit und Kontrollierbarkeit solcher Prozesse vermittelt. Die üblichen betriebswirtschaftlichen Konzepte bieten jedoch meist keine Lösungen für die psychischen Folgen schneller Veränderungen.

## Changemanagement braucht Psychologie

Tiefgreifende Veränderungsprozesse bedürfen grundlegender psychologischer Kenntnisse und Kompetenzen. Jede tiefgreifende Veränderung, die ein Mensch in seinem unmittelbaren Umfeld erlebt, bedeutet Stress. Auf diesen Stress reagieren Menschen sehr unterschiedlich.

- Eine häufige Reaktion von Mitarbeitern ist der gesteigerte Arbeitseinsatz, solange die Veränderung als positive Herausforderung empfunden wird. Ein anderes Reaktionsmuster umfasst Angst, Unsicherheit und Ablehnung der Veränderung und kann bis zum Gefühl der völligen Hilflosigkeit gehen.
- Auch bei Menschen, die zunächst positiv und mit viel Engagement auf Veränderungen reagieren, kann sich später eine negative Haltung entwickeln. Wenn ihr Einsatz dauerhaft ihre Leistungsfähigkeit übersteigt,

kann es zu Erschöpfung und Burnout kommen. Wenn ihr Bemühen mittel- oder längerfristig für sie kein positives Ergebnis zeigt, entsteht Resignation.

Viele Mitarbeiter reagieren negativ auf Veränderungen. Oft ist dies der Grund für das Scheitern von Veränderungsprojekten.





## Psychologische Grundregeln für ein erfolgreiches Changemanagement

In der Psychologie von Veränderungen gibt es drei Grundprinzipien für ein erfolgreiches Changemanagement:

### 1. *(Frühzeitiges) Einbeziehen der Betroffenen*

Je früher die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in geplante Veränderungsmaßnahmen einbezogen werden, umso weniger werden sie passiven Widerstand oder andere negative Verhaltensmuster entwickeln.

### 2. *Verlässlichkeit der Vorgesetzten*

Wenn sich die Arbeitsbedingungen, -strukturen und -abläufe wesentlich ändern, brauchen Mitarbeiter eine verlässliche Größe besonders in ihrem Vorgesetzten. Die Führungskraft sollte über genügend Autorität und Authentizität verfügen, um diese Verlässlichkeit und Stabilität zu vermitteln.

### 3. *Klarheit der Zielsetzung*

Je klarer von Beginn an die Zielsetzung des Veränderungsprozesses bekannt ist, umso geringer ist das Risiko von Enttäuschungen, Vermutungen und Gerüchten.

**Achtung: 85 % der Belegschaft verstehen im Durchschnitt den Sinn von Veränderungen nicht. Wo zu wenig informiert wird, ist der Krankenstand erhöht!**



# Angebote von Psychologinnen und Psychologen bei Changemanagement-Aufgaben

## 1. Führungskräfte coachen

Für Führungskräfte sind grundlegende Veränderungsprozesse immer eine große Herausforderung. Die ideale Unterstützung ist dabei ein professionelles psychologisches Coaching. Das hilft, unübersichtliche Situationen und komplexe Veränderungsprozesse kompetent zu bewältigen.

## 2. Wichtige Kompetenzen bei Mitarbeitern und Führungskräften trainieren

Mit den richtigen Kompetenzen kann es Mitarbeitern und Führungskräften besser gelingen, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Dazu gehören z. B. Problemlösetechniken, Kommunikations- und Moderationstechniken und Konfliktmanagement.

## 3. Veränderungsprozesse begleiten

Sinnvoll ist die Mitarbeit von Psychologen im Steuerungsteam des Veränderungsprozesses. Sie verfügen über Expertise im frühzeitigen Erkennen von Spannungen und Konflikten. Sie können die Eskalation von Konflikten verhindern, damit diese nicht zum Scheitern eines Veränderungsprojektes führen.

## 4. Neue Anforderungs- bzw. Kompetenzprofile erarbeiten

Veränderungsprozesse bringen oft Veränderungen von notwendigen Kompetenzen mit sich – sowohl für einzelne Arbeitsplätze, als auch für Teams. Mit Hilfe von Arbeits- und Organisationspsychologen können Sie Anforderungs- und Kompetenzprofile für (neue) Arbeitsplätze erstellen. Damit wird sichergestellt, dass bei Neubesetzungen von Arbeitsplätzen die Kompetenzen der Mitarbeiter mit den Anforderungen übereinstimmen.



Möchten Sie mehr wissen?  
Steht in Ihrem Unternehmen ein  
Changemanagement-Projekt an?  
Sollen wir Ihnen Expertinnen und  
Experten vermitteln?

Dann wenden Sie sich bitte an den

Berufsverband Deutscher Psychologinnen  
und Psychologen e.V. (BDP)  
Bundesgeschäftsstelle  
Dipl.-Psych. Fredi Lang  
Am Köllnischen Park 2, 10179 Berlin

Telefon 030 - 209 166 - 600

Telefax 030 - 209 166 - 680

E-Mail [info@bdp-verband.de](mailto:info@bdp-verband.de)





Der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP) vertritt die beruflichen und politischen Interessen der niedergelassenen, selbständigen, angestellten und beamteten Psychologen und Psychologinnen aus allen Tätigkeitsbereichen. Er wurde 1946 gegründet und ist Ansprechpartner und Informant für Politik, Medien und Öffentlichkeit.

In der mehrteiligen BDP-Kampagne „Gesunde Arbeit“ erscheinen regelmäßig speziell für Führungskräfte und Personalverantwortliche Broschüren mit Informationen und Tipps. Diese stehen im Internet zum Download und können auch abonniert werden.

► [www.bdp-verband.de/gesunde-arbeit](http://www.bdp-verband.de/gesunde-arbeit)

## Teil 14: Changemanagement Eine Herausforderung für Mitarbeiter und Vorgesetzte

Broschüre verpasst? ► [www.bdp-verband.de/gesunde-arbeit](http://www.bdp-verband.de/gesunde-arbeit)

### Herausgeber:

Berufsverband Deutscher  
Psychologinnen und  
Psychologen e. V. (BDP)

Verbandsvorstand und  
Bundesgeschäftsstelle  
Am Köllnischen Park 2  
10179 Berlin

Telefon 030 - 209 166 - 600  
Telefax 030 - 209 166 - 680  
E-Mail [info@bdp-verband.de](mailto:info@bdp-verband.de)  
Internet [www.bdp-verband.de](http://www.bdp-verband.de)

