



Willkommen in der VUCA-Welt!

Es stehen größere Veränderungen an. In einigen Jahren wird sich das Gesicht der Bank grundlegend gewandelt haben – und damit auch der Arbeitsalltag der Kolleginnen und Kollegen. 361° hat darüber mit dem Psychologen Dr. Hilko Paulsen gesprochen.

Was fällt Ihnen als Psychologe zum Thema Veränderung ein? Veränderung ist etwas sehr Kontinuierliches und im Berufsleben inzwischen gang und gäbe. Menschen haben dabei individuell unterschiedlich ausgeprägte Sicherheitsbedürfnisse. Das Bankwesen galt jahrelang als eine sichere Wahl. Möglicherweise spielte bei der Berufswahl die Aussicht auf einen sicheren Job in einer Bank eine entscheidende Rolle. Da lösen bevorstehende Veränderungen nun mehr Befürchtungen aus, und das Umdenken bzw. die Anpassung an die neuen Gegebenheiten erfordert größere persönliche Anstrengungen.

Welche Rolle spielen Bedenkenräger und Blockierer? Das Blockieren von Veränderungsprozessen ist ein Interaktionsphänomen, dem mit dem partizipativen Gedanken zu begegnen ist. Die Mitarbeiter sollten einbezogen und angehört werden, sie sollten sich zum Veränderungsprozess äußern können. Der Widerstand liefert übrigens auch wertvolles Wissen. In ihm stecken viele Informationen darüber, welche Werte den Beschäftigten im Unternehmen wichtig sind, und die Mitarbeiter haben Expertenwissen über viele Prozesse, die auch für die anstehenden Veränderungen wertvoll sind. Werden Befürchtungen und Bedenken nicht gehört, entwickelt sich schnell ein Tauziehen zwischen Führungskräften, die Veränderungen umsetzen sollen, und Beschäftigten. Es folgt dann ein Streit darüber, was „wahr“ ist. Konflikte und negative Emotionen können die Folge sein. Das ist sehr unproduktiv. Umgekehrt gilt, dass positive Emotionen nützlich sind. In Teams mit guter Stimmung wird flexibler agiert und Veränderungen werden aktiv und von sich aus im Sinne von Selbstoptimierung angegangen.

Reagieren Ältere bzw. Jüngere unterschiedlich? Nein, das kann man nicht altersmäßig pauschalisieren. Es ist ein Vorurteil, zu meinen, dass Ältere weniger anpassungsfähig oder -willig sind als Jüngere. Ebenso wie das Vorurteil, dass die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit mit zunehmendem Alter sinken soll. Gerade was Prozesse, Effektivität und Erfahrungswerte betrifft, haben die Älteren den Jüngeren viel voraus. Natürlich sind die Gestaltungspotenziale bei Jüngeren häufig größer, weil sie noch nicht so festgelegt sind und weniger Bindungen haben. Individuell betrachtet wollen aber ebenso viele ältere Arbeitnehmer ihr Arbeitsumfeld optimieren und sozusagen mit der Zeit gehen. Zudem kennen sie eventuell auch gescheiterte frühere Veränderungsprozesse und wissen eher, wie man es stattdessen angehen muss. Dieses interne Wissen sollte sich das Unternehmen auf jeden Fall zunutze machen.

Gibt es eine Typologie, welche Menschen veränderungsaffiner sind und welche nicht? Nein. Psychologen machen relativ wenige Typologien. Grundsätzlich kann man sowohl für das Privat- wie auch für das Berufsleben sagen, dass es zunehmend flexibler und unvorhersehbarer wird. Wir sprechen von einer VUCA-Welt, die Buchstaben des Akronym stehen für volatil,

unsicher, komplex (im englischen Original: complex) und ambig bzw. ambivalent. Wenn man heute fordert, dass Unternehmen oder Arbeitnehmer agil und flexibel sein sollen, muss aber auch klar sein, dass Flexibilität nur da möglich ist, wo auch Stabilität und eine gewisse Form von Struktur vorhanden sind. Man kann allerdings Menschen nach ihrem Sicherheitsbedürfnis unterscheiden. Denjenigen mit einem geringeren Sicherheitsbedürfnis fällt es leichter, bevorstehende Veränderungen zu akzeptieren und sich anzupassen.

Was würden Sie den Kolleginnen und Kollegen mit einem höheren Sicherheitsbedürfnis sagen? Zunächst hilft es immer, sich beraten bzw. coachen zu lassen und Unterstützung im sozialen Umfeld zu suchen. Die Selbstreflexion ist an dieser Stelle sehr wichtig: sich vor Augen zu führen, welchen Handlungsspielraum und welche Möglichkeiten habe ich, auf welche Fähigkeiten und Ressourcen kann ich eigentlich zurückgreifen, wo kann ich noch Ressourcen aufbauen. Man sollte darauf achten, sich nicht zu sehr auf die Probleme und Sorgen zu fokussieren. Besser ist es, die Energie darauf zu verwenden, sich über die eigene Situation klar zu werden und gegebenenfalls neu zu planen. Viele Menschen unterschätzen, welchen Spielraum sie haben.

Aber wenn man sich konkret Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz machen muss? Die Psychologie unterscheidet zwischen einer Lage- und einer Handlungsorientierung. Wenn Sie lageorientiert sind, dann blicken Sie vor allem auf die Misserfolge, die Probleme, das Vergangene und auf mögliche Folgen in der Zukunft. Im handlungsorientierten Denken hingegen sind Sie im Hier und Jetzt, hadern nicht oder nicht zu sehr mit der Situation und packen die Dinge an. Um von einer Lageorientierung in eine Handlungsorientierung zu wechseln, hilft es, Klarheit zu erlangen. Wenn Sie eine Bestandsaufnahme über Ihre Lage machen, sich fragen, was Ihnen wichtig ist, worauf Sie verzichten können und worauf nicht, dann kann sich die identische Situation auf einmal ganz anders darstellen. Selbst wenn Sie sich vor Augen führen, dass Sie aus bestimmten und wichtigen Gründen heraus gerade selbst nichts machen können oder wollen, können Sie sich entscheiden, die Situation so zu akzeptieren, wie sie ist. Und dann haben Sie idealerweise wieder den Kopf frei und können Ihre Freiräume gestalten, anstatt sich nur mit den Problemen und Ängsten zu beschäftigen. Professionelle psychologische Beratung kann diesen Prozess der Klärung unterstützen.

TEXT CK // FOTO PRIVAT

STECKBRIEF

Dr. Hilko Paulsen (*1985 in Köln) ist Wissenschaftler am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der TU Braunschweig. Er forscht u.a. über Motivation und Change sowie über Emotionen und Stimmungen in Teams und Organisationen.