

## Der Fokus im Change – Verlieren wir im Change mehr und mehr den Blick für das Wesentliche?

Claudia Schmidt<sup>1)</sup>, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, Eltville-Erbach

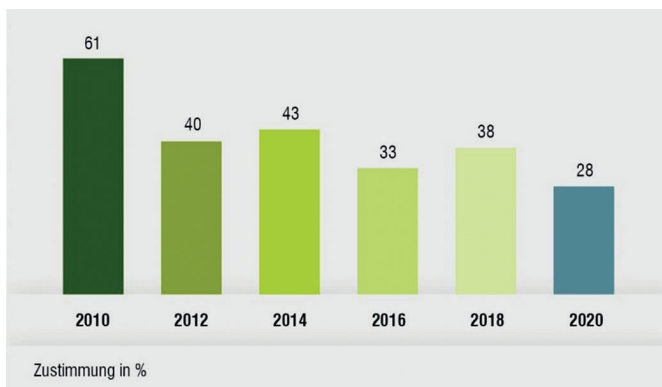
**Verlieren wir durch parallel angestrebte multidimensionale Veränderungen, permanente Reizüberflutung und die wachsende eigene innere Ablenkbarkeit den Blick für das Wesentliche im Change? Lassen wir uns gerade bei Veränderungsprozessen, die für uns auf den ersten Blick vielleicht nicht so relevant erscheinen mögen, oft und gerne ablenken?**

### I. Ablenkung als Risiko für den Change

Ablenkungen und damit die fehlende Fokussierung auf das Wesentliche führt mit folgenschweren Auswirkungen zur Change-Blindness. Gerade im Change ist es wichtig, die Aufmerksamkeit jedes Einzelnen auf die Veränderungsziele hin zu fokussieren, die Sinnhaftigkeit des Vorhabens zu verdeutlichen und durch Zuwendung und Wertschätzung die Akzeptanz der Belegschaft zu gewinnen.

Dafür ist es relevant, dass jeder Einzelne seine Aufmerksamkeit für einen längeren Zeitraum auf die relevanten Veränderungsziele konzentrieren kann. Die dauerhafte Fokussierung hängt zum einen von inneren Faktoren wie z.B. der individuellen Motivation, also der eigenen Betroffenheit, zum anderen von äußeren Einflussgrößen wie z.B. externen Triggern ab, die uns digital oder analog ablenken. Allerdings hat auch die Klarheit der Kommunikation des Veränderungsvorhabens und der damit verbundenen Ziele, Chancen und Risiken einen signifikanten Einfluss auf die Aufmerksamkeitsspanne.

Dass wir hier noch viel verbessern können, spiegelt sich in der Entwicklung der Zustimmungswerte auf die Frage: „Wenn in unserem Unternehmen eine Veränderung stattfindet, dann fühlen sich unsere Mitarbeiter einbezogen“, aus den Jahren 2010–2020 wider.



„Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess“ Quelle: Mutaree Change-Fitness-Studie 2020/2021, 20

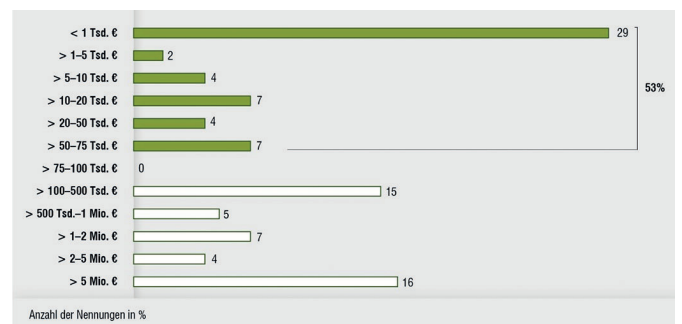
## II. Häufige Ursachen für den fehlenden Fokus

### 1. Fehlende Fokussierung durch multidimensionale Veränderungen

Es entstehen immer höhere Belastungen durch häufige und parallellaufende Veränderungsprozesse, was zur Verknappung der Ressourcen führt, die allerdings für das „Daily Business“ dringend benötigt werden. Oft sind die Change-Projekte zeitlich und personell sehr knapp kalkuliert und es wird wenig in die personale Seite der Veränderung investiert.



53 % der Befragten investierten nicht einmal mehr als 75 000 € im Jahr für die personale Seite von Veränderungsprojekten, so die Ergebnisse aus der Mutaree-Studie 2020/2021.



„Durchschnittliches Budget für die personale Seite von Veränderungsprojekten“ Quelle: Mutaree Change-Fitness-Studie 2020/2021, 21

In diesem sehr überschaubaren Rahmen müssen dann nicht selten Kulturveränderungen, Neuausrichtungen von bestehen-

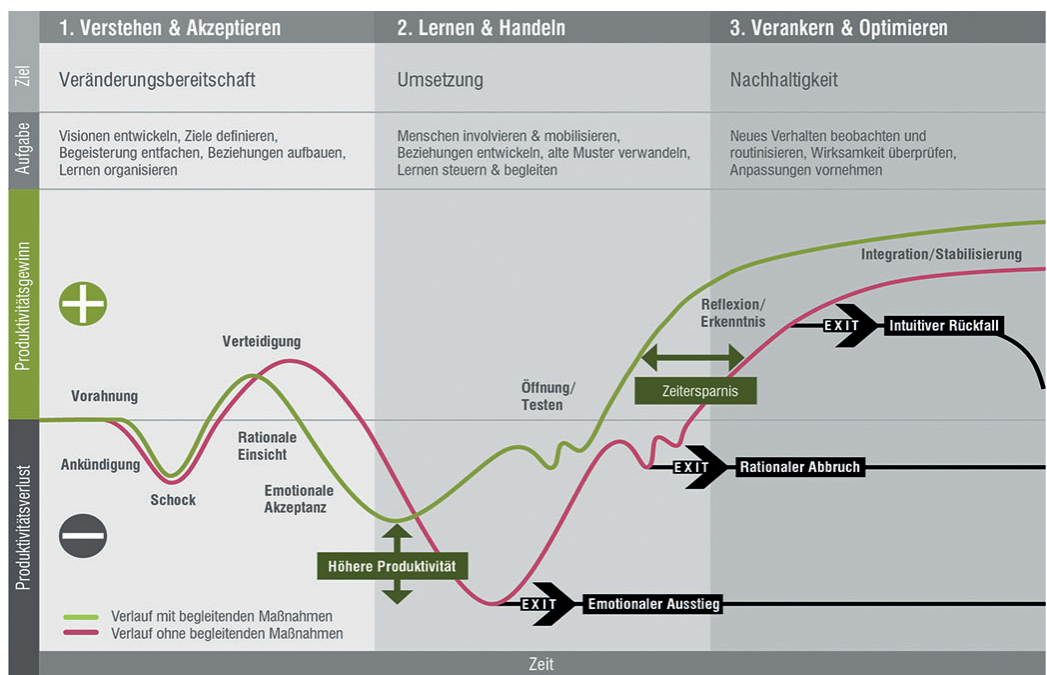
1) Claudia Schmidt, Expertin für Veränderungsmanagement, ist seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen.

den Geschäftsfeldern, Kostensenkungsprojekte, Prozessverbesserungen sowie die Umsetzung von Qualitätskampagnen zeitgleich umgesetzt werden. Da fällt es den Betroffenen und Beteiligten schon mal etwas schwer den Überblick zu behalten.

Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter für Kostensenkungsprojekte z.B. im Rahmen von Standortzusammenführungen ist per se recht hoch, da es hier um die eigenen Arbeitsplätze geht. Der Führungsmannschaft hingegen, fehlt es an Aufmerksamkeit, und zwar für die Ängste, Nöte und Bedürfnisse der Mitarbeiter. Diese Mischung ist explosiv – im Ergebnis kann diese Kombination im fortschreitenden Verlauf des Change-Projektes zu Widerständen und Blockierungen führen – und es besteht die Gefahr, dass sich die Belegschaft dann für den „emotionalen Ausstieg“ aus dem Vorhaben entscheidet und das Projekt scheitert.

deutlich zugenommen. Grund dafür ist der ständig anwachsende Nachrichtenstrom, der auf die Beschäftigten einwirkt und die toxische Wirkung des Multitaskings – je häufiger zwischen Anwendungen gewechselt wird, desto schneller stellt sich eine Erschöpfung durch Reizüberflutung ein. Was ist die Folge? Die Aufmerksamkeitsspanne wird immer kürzer und das ist messbar. Gloria Mark Psychologin und Forscherin von der University California Irvine befasste sich bereits seit 2004 mit dem Thema und stellte in Studien fest, dass die Konzentrationsfähigkeit von 2,5 Minuten (2004) auf 47 Sekunden im Jahr 2019 sank. Seit 2019 wird sie sicher noch weiter gesunken sein und die digitale Entwicklung ist noch lange nicht am Ende.

In Veränderungsprozessen, die eine potenzielle Bedrohung darstellen, kann unter diesen Vorzeichen immenser Schaden entstehen. Die verängstigten Mitarbeiter, die im Begriff sind ihre sicher geglaubte Zukunft aufzugeben, igeln sich ein – fliehen in die digitale Ablenkung und es fällt ihnen immer schwerer, bei ihren eigentlichen Aufgaben zu bleiben. Was sie jetzt brauchen, ist Aufmerksamkeit und Zuwendung von ihrer Führungsmannschaft. Wird diese aber nicht angeboten und liegt der Fokus der Chefinnen und Chefs auf anderen Themen, staut sich die Angst auf. Es entsteht Frust, Wut und Widerstand, der sich schnell über selbst geschaffene digitale Kanäle entladen kann und sich zu einer Negativspirale entwickelt, indem Gleichgesinnte gefunden werden. Der Widerstand wächst – eine potenzielle Gefahr für die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung.



„CHANGE-Learning: Zeit-/Produktivitätsvorteile sichern, Risiken vermeiden“ Quelle: Mutaree Change-Fitness-Studie 2014/2015, 15

Eine weit weniger bedrohliche Wirkung und damit auch kaum im Fokus der Mannschaft haben z.B. Kulturveränderungsprojekte. Sie bleiben wegen mangelnder Einbindung der Mitarbeiter und des geringen Praxisbezugs an der Oberfläche und erreichen die Belegschaft nicht im Kern. Die erwünschten Verhaltensänderungen, die im Rahmen von multidimensionalen Veränderungsvorhabens aber dringend notwendig sind, bleiben aus.

Die personale Seite im Change ist gerade bei groß angelegten Veränderungsvorhaben nicht zu unterschätzen. Es macht also Sinn, die Investitionen in die personale Seite der Veränderungen mal zu überprüfen.

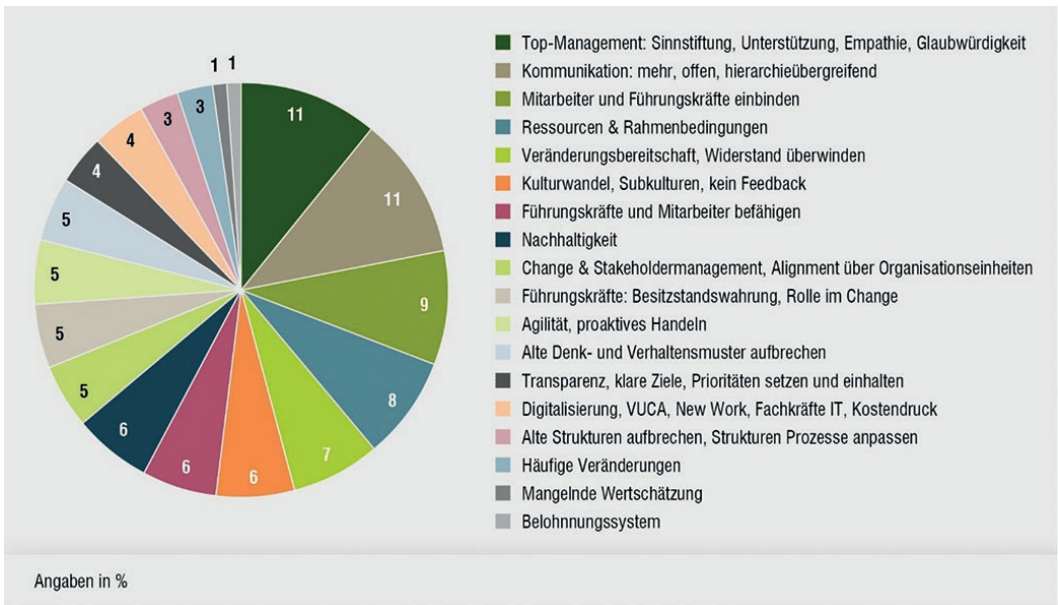
## 2. Fehlende Fokussierung durch digitale Medien

Die Möglichkeiten, sich durch digitale Medien ablenken zu lassen und den Fokus zu verlieren, haben in den letzten Jahren

## 3. Fehlende Fokussierung durch eigene innere Ablenkbarkeit

Wenn der Mensch tatsächlich genau das macht, was er sich vornimmt, ist er fokussiert und kann sich in seine Aufgabe vertiefen. Er kann in ein Thema eintauchen und ist in der Lage, kreative und innovative Lösungen zu finden. Im Change ist das, gerade wenn es um eine schmerzhaft Veränderung geht, eine wichtige Fähigkeit.

Diesen wünschenswerten Zustand zu erreichen ist allerdings manchmal sehr schwer. Man entflieht dann lieber der Auseinandersetzung mit der neuen veränderten Situation und lenkt sich ab. Man beschäftigt sich mit Dingen, die im Augenblick gar nicht anstehen oder die gar nicht gebraucht werden. Das kostet Zeit und bringt vom eigentlichen Ziel ab. Zeit, die später



„Die größten Herausforderungen im Hinblick auf Change-Fitness“  
 Quelle: Change-Fitness-Studie 2020/2021, 48

fehlen wird, weil sich die gestellten Herausforderungen nicht von selbst erledigen.

Die Frage, die man sich dann stellen müsste, lautet: Was ist der eigentliche Grund für diese Ablenkung und diese Flucht vor der Aufgabe? Der liegt oft tiefer und ist nicht zwingend mit der Technik und den digitalen Medien verbunden.

Menschen lassen sich immer dann gerne ablenken, wenn es anstrengend oder unangenehm wird. Kennt man aber die tatsächlichen Auslöser und Treiber für dieses Verhalten, ist man in der Lage sein Verhalten zielgerichteter zu steuern. Dafür muss man akzeptieren, dass Unangenehmes durchgestanden werden muss und man sich nicht vom Ziel abbringen lassen darf.

### III. Wie wir den Change fokussierter vorantreiben können

#### 1. Change-Vorhaben orchestrieren und die personale Seite im Change unterstützen

Ein multidimensional angelegter Change kann nur gelingen, wenn der Fokus auf die Gesamtheit aller Veränderungen gelenkt wird, die einzelnen Projekte sinnvoll orchestriert sind und ausreichend in die personale Seite investiert wird. Die Führungsmannschaft muss die Themen Aufmerksamkeit, Sinnstiftung, Orientierung durch nachvollziehbare Darstellung von Zusammenhängen, Unterstützung, Empathie und Glaubwürdigkeit in den Fokus nehmen, damit Frust, Wut und Widerstände eingedämmt oder sogar vermieden werden können. Um den vielschichtigen Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten, braucht es daneben passgenaue Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung.

#### 2. Externe Trigger eliminieren

Die Unternehmen müssen lernen, mit der Informationsflut der digitalen Medien in der internen Kommunikation effizient umzugehen, um die ohnehin gesunkene Konzentrationsspanne der Mitarbeiter nicht über Gebühr zu belasten. Es wird viel Zeit verschwendet, wenn jeder einzelnen Organisationseinheiten das Nutzungsgebaren von MS-Teams & Co. überlassen wird.

Es heißt Limits setzen für die Nutzungsdauer der digitalen Medien, um Reiz-

überflutung zu vermeiden und den Fokus nicht aus den Augen zu verlieren. Das geht durch organisationale Maßnahmen, das Befähigen der Menschen und die tatsächliche Selbstbeobachtung sowie die Beantwortung der Fragen, wie viel Zeit man mit den digitalen Medien verbringt und welchen Wert das für die Zielerreichung hat.

Gerade bei heiklen Veränderungsprozessen lohnt es sich für die Führungsmannschaft einmal darauf zu schauen, wer wem wie viel Zeit und Aufmerksamkeit schenkt. Denn es ist letztlich die gesamte Mannschaft, die Veränderungen umsetzt. Wenn man alle für den Change gewinnen will, ist es hilfreich ihnen echten Respekt und Wertschätzung zu Teil werden zu lassen.

#### 3. Innere Trigger eliminieren

Wer sich fokussieren will, muss alles andere ausblenden. Dafür muss man wissen, was man wirklich braucht, um seinem Ziel näher zu kommen. Es muss gelernt werden, Ablenkungen zu vermeiden, also nicht nur das Richtige tun, sondern auch das Falsche lassen.

Ein realistisches Zeitmanagement hilft dabei fokussiert zu bleiben. Allerdings nur dann, wenn Ungeliebtes nicht verschoben, sondern auch dann angepackt wird, wenn die Zeit dafür gekommen ist.

#### IV. Fazit

Wir sind im Change vielleicht reich an Informationen, aber oft arm an Aufmerksamkeit. Damit wir den Fokus im Change nicht verlieren, müssen wir in kleinen Schritten vorgehen und öfter einmal darauf schauen, wer wem und was wie viel Zeit und Aufmerksamkeit schenkt. Denn Aufmerksamkeit und Konzentration sind die Basis für Kreativität und Innovation. Fähigkeiten, die im digitalen Zeitalter mehr denn je gebraucht werden.