FAQ – Häufig gestellte Fragen

Frage zum Change Overload

Viele Veränderungen sind inzwischen so disruptiv, dass sie Angst und Unsicherheit erzeugen. Wie kann es trotzdem gelingen, Nutzenargumente für Change aufzuzeigen?
Im Change muss es gelingen, Veränderungsnotwendigkeiten anzusprechen, auch wenn die Belastungen bereits hoch sind. Insofern gilt es auch aufzuzeigen, dass die Veränderungen gemeistert werden können, und nicht nur, was alles passieren würde, wenn die Veränderung nicht umgesetzt wird. Aus neurowissenschaftlicher Sicht wird Veränderung zunächst implizit und emotional bewertet. Beim Change Overload führen hohe Anpassungsanforderungen zu kognitiver Überlastung und erhöhter Stressaktivierung. Dadurch können limbische Reaktionen dominieren und präfrontale Steuerungsprozesse eingeschränkt werden, was Rückzug oder Widerstand als Selbstschutz begünstigt. Nutzenargumente wirken nur, wenn sie emotionale Relevanz erzeugen, Sinn vermitteln und motivierend wirken. Entscheidend ist, wahrgenommene Unsicherheit zu reduzieren, kognitive Ressourcen zu entlasten und Veränderung in kleine, konsistente Schritte zu strukturieren. So wird präfrontale Verarbeitung ermöglicht und rationale Nutzenargumente können greifen.

Fragen zur Kommunikation im Change

Um andere beim „Wandel" mitzunehmen, sollte man selbst hinter diesem stehen. Reicht es dafür, wenn ich den Wandel kognitiv vertrete, oder benötige ich auch eine emotionale Haltung dazu? Und kann ich eine solche auch entwickeln, wenn ich den Wandel kognitiv ablehne?
Aus neurowissenschaftlicher Sicht reicht eine rein kognitive Zustimmung zum Wandel meist nicht aus. Bewertungsprozesse im Gehirn integrieren emotionale und kognitive Anteile fortlaufend. Affektive Bewertungen beeinflussen Motivation, Handlungsbereitschaft und nonverbale Kommunikation maßgeblich. Besteht innerlich Unsicherheit oder Widerstand, kann dies trotz rationaler Argumentation die Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft beeinträchtigen. Eine stimmige emotionale Haltung erhöht hingegen Motivation und Kohärenz im Verhalten. Denn selbst wenn ein Wandel zunächst kognitiv abgelehnt wird, können neue Erfahrungen, Beteiligung und erlebte Selbstwirksamkeit Bewertungsprozesse verändern. Aufgrund neuronaler Plastizität sind solche Neubewertungen grundsätzlich möglich, insbesondere wenn psychologische Sicherheit besteht und positive, bedeutsame Erfahrungen gemacht werden. Wir müssen also als Führungskraft beispielsweise uns selbst intensiv mit dem Thema auseinandersetzen, um auch Nutzenargumente nachzuvollziehen.

Sind Beteiligungsprozesse in einem Veränderungsprozess ebenso wichtig wie Kommunikation?
Neben Kommunikation sind aktive Beteiligungsprozesse von zentraler Bedeutung. Mitgestaltung erhöht das Erleben von Kontrolle und Selbstwirksamkeit und kann dadurch stressbedingte Bedrohungsreaktionen reduzieren. So werden Motivation und lernrelevante Bewertungsprozesse unterstützt und nachhaltige Verhaltensänderungen wahrscheinlicher. Die Beteiligungsprozesse selbst sind sogar noch tiefergehend und wirksamer.