Neuro-Change

Change und das Limbische System im Gehirn – eine starke Verbindung?

Von Hilke Steffens

Kein Innovations- oder Transformationsprojekt ohne die Integration einer dedizierten Change-Begleitung, diese Gleichung dürfte mittlerweile in allen Unternehmen aus Industrie und Öffentlichem Dienst angekommen sein. Aber warum ist das so, was passiert eigentlich in unserem Gehirn, wenn wir durch eine Transformation gehen? Und, warum begegnen die meisten Menschen einer Veränderung mit so viel Misstrauen und Ablehnung, auch wenn sie die Notwendigkeit der Veränderung doch eigentlich verstehen, rational verstehen? Diesen Fragen möchten wir im Folgenden ein wenig auf den Grund gehen.

Keywords: *Changemanagement, Transformation, Strategie*

Viele Unternehmen und Krankenhäuser stehen heutzutage vor großen Herausforderungen wie der Verpflichtung zur Einhaltung neuer ESG Regulatorien der EU-Taxonomie, dem Fachkräfte-Mangel besonders in der IT, hohen Mitarbeiter-Erwartungen an Arbeitsflexibilität oder großen Risiken in der Supply Chain, um nur einige zu nennen. Viele Organisationen im industriellen und öffentlichen Sektor möchten sich daher neu sortieren und beispielsweise agile Arbeitsmodelle und neue Führungsansätze einführen, um sich wieder attraktiv für neue Mitarbeitende zu machen und dem bereits spürbaren Fachkräfte-Mangel entgegenzusteuern. Diese Umstellungen bringen Veränderungen mit sich, auf die sich Menschen mit ihren Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern sowie ihren Ängsten und Emotionen einstellen müssen. Das menschliche Gehirn agiert bei der Bewertung einer Situation, möglicherweise einer Gefahr, dabei stets gleich: Es unterscheidet nicht nach Sektor oder beruflichem Kontext, nach tatsächlicher Lebensgefahr oder nur gefühlter Bedrohung. Die Betrachtung der neuronalen Ebene in den Gehirnen von Mitarbeitenden während der Transformation lässt auf sieben Phasen des Wandel-Prozesses schließen.

Sieben Phasen eines Change-Prozesses

Im Rahmen einer Transformation durchläuft der Mensch typischerweise mehrere emotionale Phasen. Richard Streich z.B. beschreibt in seinem Change-Modell sieben unterschiedliche, nacheinander zu durchlaufende Phasen : beginnend mit Bestürzung oder Schock („das kann doch nicht wahr sein…“) und Ablehnung („das stimmt einfach nicht…“), gefolgt von Rationaler Einsicht („naja, vielleicht doch …“) und Emotionaler Einsicht („eigentlich stimmt es ja…“), übergehend in die Bereitschaft zum Ausprobieren und Lernen („ok, mal versuchen …“), und schließlich die Phasen der Erkenntnis („es geht ja tatsächlich …“) und Integration („ist doch selbstverständlich ….“). Die Fragestellung fokussiert sich nicht auf die Identifikation der durchlaufenden Phasen, sondern vielmehr auf die Dauer des Verbleibs eines Menschen in einer Phase sowie auf die erforderlichen Maßnahmen, um eine erfolgreiche Integration in die letzte Phase zu gewährleisten (▶Abb.).

Das limbische System

In allen Phasen einer Transformation spielen die emotionsrelevanten Strukturen des limbischen Systems eine große Rolle. Hierzu gehören z.B. der Hippocampus (zuständig für das Abspeichern von neuen Erinnerungen), der Hypothalamus (u.a. für die Regulation der Ausschüttung von Hormonen verantwortlich), und die Amygdala, die eine große Bedeutung bei der Entstehung und Bewertung von Emotionen hat – um nur einige zu nennen.

Veränderungen im Unternehmen oder im Krankenhaus gehen oft mit Stress- oder Drucksituationen einher. Um innerhalb kurzer Zeit ein Konzept für neue Arbeitsmodelle oder Führungsstrukturen zu erstellen, fühlen sich Mitarbeitende überfordert. Die ausgelöste Stressreaktion (Hypothalamus) führt zu einer starken emotionalen Erregung im Körper und löst Gefühle von Angst und Nervosität aus (Amygdala). Möglicherweise werden Erinnerungen im Hippocampus an ähnliche Situationen ausgelöst, welche damals negative Auswirkungen und zu großen Stresswahrnehmungen geführt hatten. Automatisch wird unbewusst ein Prozess im limbischen System in Gang gesetzt, der die Reaktion auf den Wandel steuert – nämlich Schock („was kommt da auf mich zu?“) und zu einem späteren Moment wahrscheinlich Ablehnung („was soll das Ganze, eigentlich läuft unser Unternehmen doch sehr gut, solche neuen Arbeitsmodelle funktionieren doch bei uns überhaupt nicht“). Die ablehnende Haltung, die sich meist gleich zu Beginn entwickelt, wird sich möglicherweise auch auf das spätere Transformationsprojekt übertragen, sollte es der Organisation nicht gelingen, diesen Stressor zeitnah wieder aufzulösen.

Abb.: Sieben Phasen im Ablauf der Transformation

BIS, BAS und FFFS

Eine identische Veränderungssituation kann bei verschiedenen Individuen sehr unterschiedliche emotionale Reaktionen hervorrufen, die von stark negativ bis hin zu begeistert reichen können. Gemäß der biopsychologischen Persönlichkeitstheorie von Alan Gray aus 1970 ist hierfür die unterschiedliche Aktivierung von drei motivationalen Systemen verantwortlich, die im Gehirn gleichermaßen veranlagt sind und die Verhalten steuern: das Fight-Flight-Freeze-System (FFFS), das Behavioral Inhibition System (BIS, das Vermeidungssystem) und das Behavioral Activation System (BAS, das Belohnungssystem). Je nach persönlicher Veranlagung haben BIS und BAS unterschiedliche Empfindlichkeitsgrade, wodurch Situationen letztlich unterschiedlich interpretiert und wahrgenommen werden. Vor allem die Sensitivität des BIS beeinflusst dabei die Aktivierung entweder des FFFS (hoher Empfindlichkeitsgrad) oder des Belohnungssystems (geringerer Empfindlichkeitsgrad) und bedingt, ob die Person einer Veränderung eher ablehnend oder offen gegenübersteht. Sollte das FFFS aktiviert werden, muss das Gehirn wiederum in Milli-Sekundenschnelle entscheiden, ob man eher in einen Angriffsmodus geht (fight – offener Widerstand gegen den Auftrag und Konfliktbereitschaft), ob man besser flüchten sollte (flight – bspw. Nicht-Erscheinen zu Abstimmungsterminen, Krankmeldung) oder ob man in einer Art Schockstarre (freeze) verharrt und den Auftrag versucht zu ignorieren und auszusitzen. Das alles sind automatisierte Prozesse, die im Unterbewusstsein ablaufen. Das Gehirn unterscheidet bei der Aktivierung des FFFS nicht, ob es sich um eine reale tatsächliche, d.h. rational belegbare Gefahrensituation handelt oder nur um eine vermeintliche wahrgenommene.

„Die Erkenntnis um neuronale Prozesse, und damit das Verstehen von Verhaltensmustern einer Person in einer Veränderung, ist für Change-Verantwortliche und Geschäftsführungen von elementarer Bedeutung. Es zeigt, dass ablehnende oder angstbesetzte Reaktionsmuster nicht unbedingt auf eine bewusste negative Intention eines Menschen hinweisen, sondern vielleicht „nur“ das Ergebnis ihres limbischen Systems sind.“

Die Erkenntnis um neuronale Prozesse, und damit das Verstehen von Verhaltensmustern einer Person in einer Veränderung, ist für Change-Verantwortliche und Geschäftsführungen von elementarer Bedeutung. Es zeigt, dass ablehnende oder angstbesetzte Reaktionsmuster nicht unbedingt auf eine bewusste negative Intention eines Menschen hinweisen, sondern vielleicht „nur“ das Ergebnis ihres limbischen Systems sind. In einem solchen Fall wäre z.B. mit dem Verhalten der Mitarbeitenden völlig anders umzugehen, als wenn es sich um eine bewusste intentionale Verweigerung handeln würde.

Emotionale Motivatoren – das SCARF Modell

Die Auslösung von emotionalen Reaktionen hängt sowohl von der Sensitivität des limbischen Systems, insbesondere des BIS, ab, als auch von der Motivation des Individuums. David Rock, US-amerikanischer Wirtschaftsberater, Co-Founder und CEO des Neuroleadership Instituts, hat fünf primäre Motivationsdimensionen identifiziert, die entweder das Belohnungs- oder das Vermeidungssystem aktivieren können. Sie gelten grundsätzlich bei allen Menschen als emotional starke Motivatoren, die entweder unser BIS oder BAS aktivieren. Der Grad der Aktivierung hängt dabei von der individuellen Bedeutung der jeweiligen Dimensionen für eine Person ab – je nach Persönlichkeit und Erfahrungskontext der Person haben sie ein sehr unterschiedliches Aktivierungspotenzial. Diese fünf Dimensionen sind Status, Certainty (Sicherheit), Autonomy (Selbstbestimmtheit), Relatedness (sozialer Bezug) und Fairness (Gerechtigkeit) – das SCARF Modell. Reaktionen auf Wandel in der Organisation fallen demnach unterschiedlich aus.

Status

„Ich bin wertvoll, ich spiele eine wichtige Rolle (im Change-Prozess), ich werde gehört und gesehen“: Ist Status ▶

ein wichtiger Motivator bei einer Führungskraft oder einem Mitarbeitenden, wird er/sie auf jede Situation, die diesen Status in Gefahr bringt, sofort negativ reagieren, BIS wird unmittelbar das FFF-System aktivieren. Ein Machtverlust in der Arbeitsweise kann ein starker Auslöser für diese ablehnende Reaktion sein.

„Das Sicherheitsbedürfnis des Menschen ist in der Regel eher hoch ausgeprägt. Im Wissen geht es darum, in was für einem Arbeitsumfeld man sich befindet und wie die Erwartungen an einen selbst definiert werden. Dazu gehört auch, dass man sich ausreichend fähig fühlt, seinen Job gut zu erledigen."

Certainty – Sicherheit

„Ich weiß, wo ich stehe, und was passieren wird, sowohl mit mir als auch in meinem Umfeld": Das Sicherheitsbedürfnis des Menschen ist in der Regel eher hoch ausgeprägt. Im Wissen geht es darum, in was für einem Arbeitsumfeld man sich befindet und wie die Erwartungen an einen selbst definiert werden. Dazu gehört auch, dass man sich ausreichend fähig fühlt, seinen Job gut zu erledigen. Diese Überzeugung gibt den nötigen Halt, um sich Tag für Tag auf die kleinen neuen Herausforderungen einlassen zu können. Bei Einführung neuer Führungsstile und Arbeitsweisen kommt es hier auf die Jobsicherheit und ausreichende Schulungsmaßnahmen an. Somit kann eine Neugierde auf Veränderungen bewirkt werden.

„Schlussendlich müssen bei Veränderungsprozessen auch die neuronalen Prozesse in den Gehirnen der Mitarbeitenden verstanden und von Beginn an Reaktionsmuster analysiert werden. Somit können Widerstände frühzeitig erkannt und mit geeigneten Gegenmaßnahmen getroffen werden."

Autonomie

„Ich habe eine Wahl, ich werde einbezogen in Entscheidungen, ich kann entscheiden": Personen mit hohem Autonomiebedürfnis reagieren auf Einschränkungen ihres Handlungsspielraums oft mit Ablehnung und Widerstand, suchen nach eigenen Handlungsmöglichkeiten und können gegen Vorgaben und Vereinbarungen verstoßen. Das Bedürfnis nach Autonomie erfordert jedoch eine hohe Eigenverantwortung und Eigeninitiative, was nicht bei allen Mitarbeitenden gleichermaßen ausgeprägt ist. Es ist dennoch wichtig, dass Mitarbeitende eine Wahl haben und nach ihrer Meinung gefragt werden. Die Integration von Vorschlägen von Mitarbeitenden als Change Agents zu neuen Arbeitsmodellen kann hier besondere Motivation für die Transformation hervorrufen.

Relatedness – sozialer Bezug

„Ich gehöre dazu, ich fühle mich in meinem menschlichen Umfeld wohl, ich vertraue meinen KollegInnen": Vor allem die sogenannten Team-Player und Mitarbeitenden, für die der soziale Zusammenhang in einem Unternehmen und im Team wichtig sind, werden unter Veränderungen, v.a. in der Teamstruktur und bei Team-Neuzusammenstellungen, stark leiden. Individualisten und Einzelgänger haben dieses Problem naturgemäß eher weniger. Teambuilding-Maßnahmen können beim Übergang unterstützen.

Fairness

„Ich fühle mich fair behandelt, auch andere werden fair behandelt": Egal, welche Maßnahmen in einer Transformation durchgeführt werden, um den neuen Ziel-Zustand zu erreichen, sie müssen als transparent, nachvollziehbar und fair wahrgenommen werden. Ungleiche Behandlung von Mitarbeitenden, unklare Regeln und Guidelines, die vielleicht sogar inkonsistent umgesetzt werden, mangelnde Kommunikation in der Transformation wird in der Regel zu starkem Widerstand führen. Dabei steht nicht nur die eigene Person im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern auch andere Mitarbeitende, sogar Führungskräfte. Eine wichtige Rolle spielen hier transparente Kommunikation, Betreuungsaktivitäten und Wertschätzung (und damit Aktivierung des Belohnungssystems BAS) für Mehrarbeit, um die Einstellung der Mitarbeitenden positiv zu verändern.

Schlussendlich müssen bei Veränderungsprozessen auch die neuronalen Prozesse in den Gehirnen der Mitarbeitenden verstanden und von Beginn an Reaktionsmuster analysiert werden. Somit können Widerstände frühzeitig erkannt und mit geeigneten Gegenmaßnahmen getroffen werden. Die Kenntnis um Prozesse im menschlichen Gehirn ist also empfehlenswert, wenn sich Unternehmen und Krankenhäuser auf den Weg einer Transformation begeben. ■

Literatur bei der Verfasserin

Hilke Steffens
Senior Managerin Healthcare
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
hsteffens@kpmg.com