

Pre-Print

Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2023). Arbeitsgestaltung erleichtert den Change: Nicht nur auf das Individuum schauen, sondern die Arbeit gestalten [Work design facilitates change: Don't focus on the individual only, design work]. **People & Work**, 6/2023, 60-61.

Arbeitsgestaltung erleichtert Change: Nicht nur auf das Individuum schauen, sondern die Arbeit gestalten

Arbeitsgestaltung kann Mitarbeitende offener für Veränderungen machen – bei falscher Ausgestaltung aber auch Frustration begünstigen. Wenn Veränderungen nicht gelingen, suchen Sie die Schuld nicht (nur) bei den Mitarbeitenden, sondern auch in der Arbeitsorganisation.

"When a flower doesn't bloom you fix the environment in which it grows, not the flower" - Alexander Den Heijer.

Worum geht es?

Das Zitat verdeutlicht etwas scheinbar Offensichtliches: Wenn eine Pflanze nicht wächst und gedeiht, dann werden wir die Pflanze wohl kaum zu Workshops zu schicken, Motivationsreden für sie halten oder sie gar anschreien, damit sie endlich schneller wächst. Stattdessen schauen wir, ob sie mehr Wasser braucht, sie vielleicht direkter in der Sonne stehen sollte oder ob die Temperatur optimiert werden muss. Interessanterweise findet sich gerade dieser Ansatz oft nicht, wenn es um das Thema Change Management geht: Hier wird dazu tendiert, die Schuld beim nicht veränderungswilligen Mitarbeitenden zu suchen.

Natürlich ist es wichtig, den Betroffenen von Veränderungen die benötigten neuen Fähigkeiten zu vermitteln. Der dominierende Fokus auf das Individuum ist aber zu kurz gegriffen. Mit Programmen und Maßnahmen, die nur auf Personen abstellen, machen es sich die Beratungsarmeen dieser Welt zu einfach. Denn wir müssen uns auch fragen, in welchem Arbeitsumfeld Veränderungen stattfinden und gefördert werden. Welche Rolle spielt also Arbeitsgestaltung dafür, dass Arbeitnehmende Veränderungsprozesse durch ihr Handeln unterstützen – oder sich frustriert fühlen? Und warum ist das so?

Antworten auf diese Fragen haben wir in einer kürzlich veröffentlichten Studie gefunden. Wir befragten dafür 643 Mitarbeitende aus verschiedenen Branchen drei Mal über einen Zeitraum von zwei Monaten. Voraussetzung, um an der Studie teilnehmen zu können, war dass die Teilnehmenden vor kurzem einen Veränderungsprozess durchlaufen haben. Um eine gewisse Vergleichbarkeit herzustellen, sollte es sich um die Einführung einer neuen Technologie (z.B. eine neue Kundenmanagement- oder Produktmanagement-Software oder ein digitales Projektmanagement-Tool) gehandelt haben.

Was wurde herausgefunden?

Die Auswertung der erhobenen Daten zeigte, dass die wahrgenommene Komplexität und Autonomie im Job eine wichtige Rolle dafür spielen, in welchem Umfang Mitarbeitende Veränderungen – wie eben die Einführung einer neuen Technologie – durch ihr Verhalten unterstützen. Des Weiteren ist auch das soziale Arbeitsumfeld eine wichtige Energiequelle für

Veränderungen. Abbildung 1 bildet die gefundenen Zusammenhänge ab, welche wir im Folgenden näher erläutern.

Die wahrgenommene Komplexität beschreibt, dass Mitarbeitende im Arbeitsalltag das Gefühl haben, viele Informationen gleichzeitig verarbeiten zu müssen oder auch verschiedene Aufgaben zur gleichen Zeit zu bewältigen (Stichwort: Multi-Tasking). Wir fanden zunächst heraus, dass Komplexität die Unterstützung von Veränderungen fördert. Das mag kontraintuitiv klingen, liegt aber daran, dass komplexere Aufgaben Mitarbeitende eher dazu bringen, aktiv bei der Arbeit zu explorieren. Je komplexer die Tätigkeit empfunden wird, desto häufiger werden auch neue Lösungswege ausprobiert, experimentiert und sich neue Fähigkeiten angeeignet. Allerdings zeigten unsere Daten auch: Komplexität kann Mitarbeitende gleichzeitig überfordern und so zu Frustration in Veränderungsprozessen führen. Diese Frustration lässt sich durch eine kognitive Überlastung erklären, bei der Mitarbeitende zu viele Informationen auf einmal verarbeiten müssen.

Mit der wahrgenommenen Autonomie bei der Tätigkeitsausführung wird beschrieben, wie viel Handlungsspielräume Mitarbeitende bei der Ausführung ihrer Arbeit haben. Dazu gehört der Freiraum, zu entscheiden, wie, wann und wo die täglichen Aufgaben ausgeführt werden. Unsere Studie zeigte, dass Autonomie ebenso die Unterstützung von Veränderungen fördert, weil Mitarbeitende mehr aktiv explorieren. Dabei ist dieses Gefühl von Freiheit bei der Tätigkeitsausführung besonders effektiv, wenn Mitarbeitende in einem sozialen Arbeitsumfeld sind, welches sich durch eine angenehme und kooperative Zusammenarbeit auszeichnet. Im Gegensatz zu Komplexität führt Autonomie aber nicht zu mehr, sondern weniger Frustration in Veränderungsprozessen. Mitarbeitende sind mental weniger überlastet, weil sie sich in der Ausführung ihrer Aufgaben eben selbst strukturieren können und dadurch mehr Kontrolle bei der Arbeit erleben.

Was lernt man daraus für die Praxis?

Veränderungen passieren ständig in der heutigen Arbeitswelt – und doch scheitern circa ein Drittel aller Change-Projekte. Selbstverständlich sind eine angemessene und transparente Kommunikation sowie entsprechende Trainings wichtig für die Motivation von Mitarbeitenden. Genauso sollte aber auch die Arbeitsgestaltung jedes Einzelnen mitgedacht werden. Diese verändert sich immer wieder und nicht nur durch neue Technologien, sondern durch jede Art von Regelung am Arbeitsplatz.

Nach dem Ende der Einschränkungen durch die Corona-Pandemie haben viele Unternehmen beispielsweise flexible Arbeitsmodelle aufrechterhalten. Das ist auf der einen Seite toll, da es Mitarbeitenden Autonomie in der Ausgestaltung ihrer Arbeit gibt. Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich so Zeit zum Experimentieren findet und die Offenheit für Veränderung gefördert wird. Das funktioniert auf der anderen Seite aber nur, wenn es sich nicht um eine „Schein-Autonomie“ handelt, bei der die Kalender der Mitarbeitenden so vollgestopft werden, dass sie eigentlich kaum noch frei entscheiden können, wann sie an welchen Aufgaben arbeiten.

Es ist also zum Beispiel eine gute Maßnahme, eingeschliffene Meeting-Routinen kritisch zu hinterfragen: Muss wirklich jeder da sein? Eine einfache Frage nach dem „Return on Investment“ am Ende eines Meetings kann da helfen: Auf einer Skala von 1-10, wie stark hat sich mein Zeiteinsatz im Hinblick auf die erlangten neuen Erkenntnisse oder realisierte Abstimmung von Aufgaben gelohnt? Autonomie ist aber noch mehr als darüber zu entscheiden,

wann und wo man arbeitet, sondern es geht auch darum zu entscheiden, wie man Aufgaben erledigt. Zu starre Regularien und Vorschriften können Mitarbeitende in ihrer Autonomie einschränken. Diese abzubauen kann also für Unternehmen ein weiterer Ansatzpunkt sein, um Veränderungen zu fördern.

Als weiterer Aspekt der Arbeitsgestaltung ist die Komplexität der Arbeit zu berücksichtigen. Für die Praxis bleibt festzuhalten: Sie ist ein zweiseitiges Schwert. Einerseits sind Mitarbeitende, die ihre Arbeit als komplexer erleben, auch offener für die Exploration von neuem in ihrer Tätigkeit. Das ist förderlich für die Umsetzung von Veränderungsprozessen. Andererseits steigt die Gefahr der Überforderung, weil zu viel auf einmal verarbeitet werden muss. Und jeder kennt es: Wenn man das Gefühl hat, seiner To-do-Liste nur noch hinterher zu hetzen, dann geht man frustriert nach Hause. Hier kann das Unternehmen dann doch das Individuum ansprechen – nicht, indem es den Change Prozess an sich „verkauft“, sondern in dem es breitere Fähigkeiten zum Selbstmanagement vermittelt. Sogenannte „Coping-Strategien“ lassen sich gut erlernen und geben (neue) Routinen an die Hand, mittels derer Arbeit besser organisiert werden kann.

Nicht zuletzt können Unternehmen das soziale Arbeitsumfeld fördern. Dieses führt nicht nur dazu, dass Autonomie noch effektiver ist, wenn es um das aktive Explorieren und damit um die Unterstützung von Veränderungsprozessen geht, sondern das soziale Arbeitsumfeld reduziert auch Frustration, die häufig mit Veränderungen im Unternehmen einhergeht. Dabei können Unternehmen vor allem Gelegenheiten und soziale Räume schaffen, indem sie gegenseitige Besuche, informelle Gespräche und das bessere Kennenlernen (und vielleicht sogar Freundschaften) von Mitarbeitenden untereinander fördern. In Zeiten einer hybriden Arbeitswelt sollten Unternehmen darauf achten, dass solche Gelegenheiten auch virtuell bzw. hybrid geschaffen werden, um Mitarbeitende auch aus der Distanz zu integrieren.

Tipp

Was Sie mitnehmen können und beachten sollten

- Wichtig ist die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, nicht die objektiv vorhandenen Arbeitsrichtlinien. Nur weil Sie denken, dass Ihr Unternehmen viele Freiheiten bei der Tätigkeitsausführung bietet, heißt das noch lange nicht, dass Mitarbeitende das auch so sehen. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen oder zumindest kurze „Puls Checks“ helfen, den aktuellen „Wasserstand“ im Blick zu behalten.
- Veränderung kann nur gelingen, wenn Ihre Mitarbeitenden auch den Kopf dafür frei haben. Die meisten Unternehmen sind nach dem Ende der Corona-Pandemie allerdings einfach zum Alltag übergegangen, ohne dabei „auszuschlacken“: Jetzt ist einfach alles wie vorher, nur mit dem Unterschied das es mindestens drei neue Kommunikationskanäle mehr gibt. Haben Sie schon mal über ein „Was kann weg“ Vorschlagssystem nachgedacht? Hier können Mitarbeitende sich anonym über unnötige Prozesse äußern, überflüssige Meetings reklamieren oder andere Zeiträuber kommunizieren.
- Gute zwischenmenschliche Beziehungen bei der Arbeit sind der Leim, der jetzt und in Zukunft Ihr Unternehmen zusammenhält. Informelle Gespräche unterstützen das bessere Kennenlernen von Mitarbeitenden untereinander. Schaffen Sie vor Ort und virtuell Routinen für den regelmäßigen Austausch untereinander. Dabei geht es nicht um das jährliche Teamevent, sondern um das Tagesgeschäft, ganz nach dem Motto „10

minutes chit chat a day, makes you smile and keeps trouble away“. Die Zeit, die Sie und Ihre Mitarbeitenden dafür investieren, wird sich langfristig auszahlen.

Quellen und weitere Infos

Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2023). Designing work for change and its unintended side effects. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103913>

Kurz-CV

Prof. Dr. Ulrike Fasbender ist Professorin für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Hohenheim, Stuttgart. In der Forschung befasst sie sich nicht nur mit dem Thema Arbeit und Alter, sondern auch mit Verhalten in Organisationen, Technologie und Wandel.

Prof. Dr. Fabiola H. Gerpott ist Inhaberin des Chair of Leadership an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Sie möchte mit harten Daten weiche Themen wie das Personalmanagement verändern und wurde dafür als einer der Top 40 HR-Köpfe ausgezeichnet.