

Psychologie

# Warum Veränderungen oft schwerfallen

In den vergangenen Jahren ist der Begriff der „Veränderung“ durch Megatrends wie Digitalisierung, Klimawandel und gesellschaftliche Entwicklungen zunehmend präsent. Je nach Zusammenhang sprechen manche von Change, andere von Transformation oder Wandel. Im Kern geht es immer um die notwendige Veränderungsbereitschaft der Beteiligten. Wie wird diese durch das menschliche Gehirn beeinflusst?

**Karin Clemens und Stephan Weingarz**

**E**inige Fragen zum Einstieg: Wie starten Sie morgens in Ihren Tag? Mit relativ gleichen Abläufen oder ständig anders? Wie häufig wechseln Sie die Fahrtstrecke zur Arbeit? Wie viel unterschiedliche Begrüßungsformeln nutzen Sie am Telefon? Wie häufig überschreiben Sie einfach bestehende Berichte oder formulieren neue Texte?

Mit Blick auf diese Fragen wird schnell deutlich, dass sich Menschen in ihrem Denken und Handeln in vielerlei Hinsicht in Mustern, Gewohnheiten oder Stereotypen bewegen. Und dies nicht zufällig. Solche „organisierende Prinzipien“ haben für den Menschen erhebliche Vorteile:

- zur Reduktion von Komplexität,
- zur Ermöglichung von schnellen Reaktionen,
- zur kognitiven Ressourceneinsparung,
- zur Bewertung von (komplexen) Situationen,
- zur Identitätsstiftung von sozialen Gruppen.

## **Ausprägung von Mustern und Gewohnheiten**

Die Welt wird mit Mustern, Gewohnheiten und Stereotypen für den Menschen einfacher, überschaubarer und kontrollierbarer. Zudem spart das Gehirn Energie: Obwohl das Gehirn eines Erwachsenen nur etwa 2 Prozent des Kör-

pergewichts ausmacht, ist es für fast 20 Prozent des Energieverbrauchs des Körpers verantwortlich. Damit ist es sehr verständlich, dass das Gehirn sich Arbeit sparen möchte und auf Schablonen und Automatismen zurückgreift.

Menschliches Handeln ist immer zielgerichtet – auch wenn dies dem Einzelnen beim Handeln nicht unbedingt bewusst sein muss. Bei allem, was Menschen tun, geht es um Bedürfnisse, entweder, um diese zu befriedigen oder um Verletzungen und Gefährdungen von wichtigen Bedürfnissen zu vermeiden. Dafür überprüft das menschliche Gehirn in rasanter Geschwindigkeit alle neu eintreffenden Informationen, ob eine Bedrohung vorliegt oder eine Belohnung zu erwarten ist.

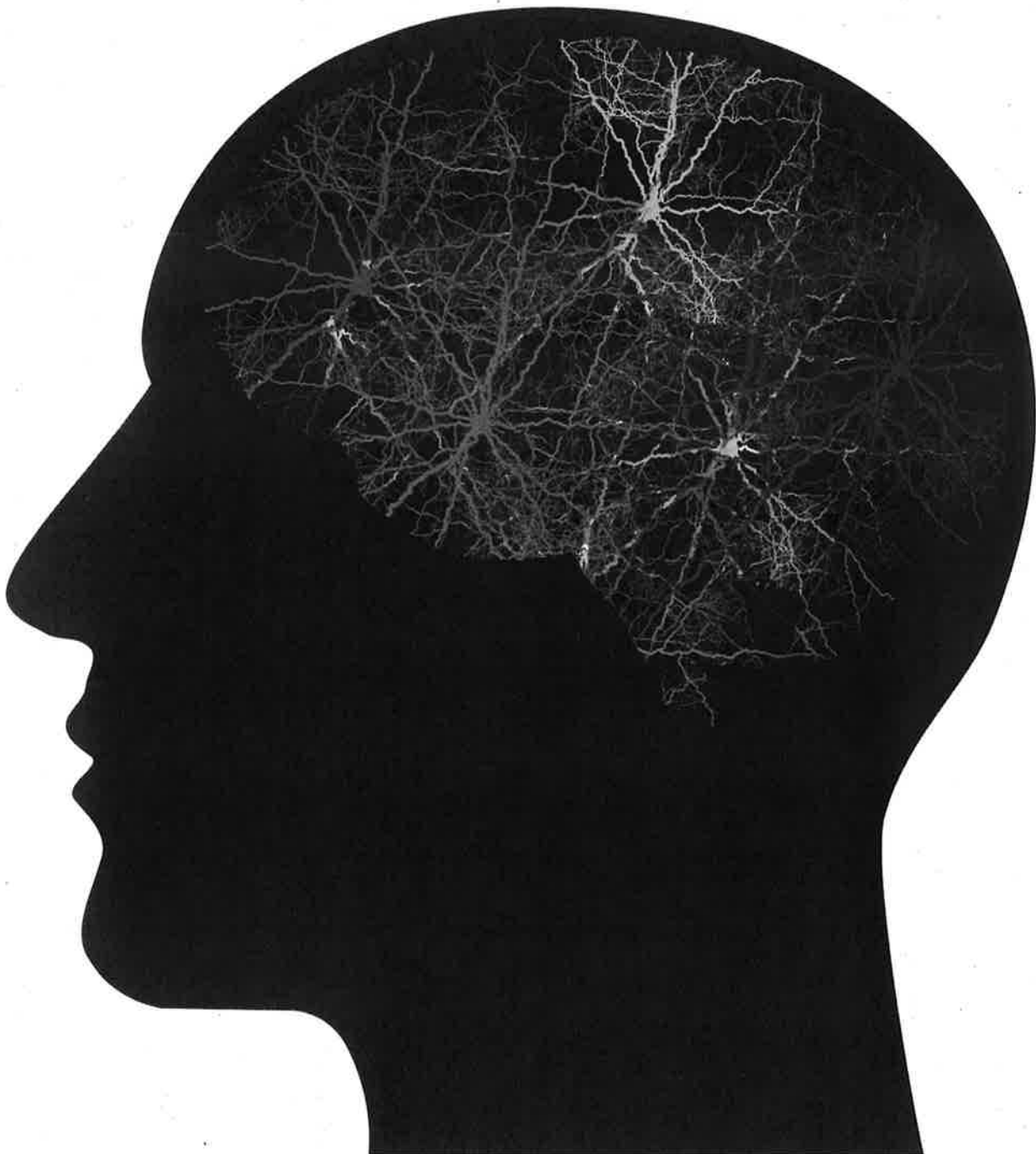
Besonders auf Bedrohung reagiert das Gehirn höchst sensibel und leitet die Reaktionen „Vermeidung“ oder „Flucht“ ein – das



*Karin Clemens ist Geschäftsführerin von Human Protect Consulting (HPC).  
E-Mail: clemens@humanprotect.de*



*Dr. Stephan Weingarz ist Abteilungsleiter Personalmanagement beim BVR.  
E-Mail: s.weingarz@bvr.de*



so genannte Avoidance-Motivationsystem. Wird dagegen Belohnung erwartet, wird das Verhalten gestartet, das bereits in der Vergangenheit erfolgreich zu Belohnung und Verstärkung geführt hat – das so genannte Approach-Motivationsystem.

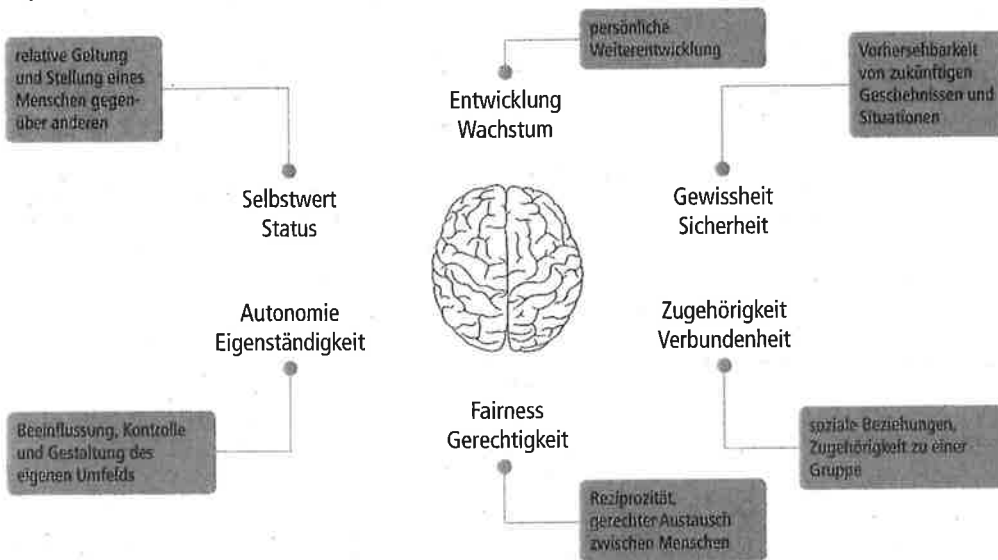
Erfolgreiches Handeln im Sinne von „Bedrohung vermeiden“ oder „Belohnung erhalten“ wird wiederholt. Und vielfach wieder-

holtes Handeln wird als Muster im Nervengeflecht unseres Gehirns abgespeichert. Viele solcher Muster und Gewohnheiten entwickeln sich schon früh im Leben eines Menschen und werden in der Folgezeit weiterentwickelt. Sie werden auch auf spätere Erlebnisse angewendet, auch wenn die alten Muster für die aktuelle Situation eigentlich überholt sind.

### **Veränderungen als Bedrohung**

Die Musterorientierung des Gehirns dient damit der Reduzierung von Aufwand und ermöglicht schnellere Reaktionen. Dabei ist es für das Gehirn unerheblich, ob diese Muster positiv oder negativ, adaptiv oder maladaptiv (unangepasst), früh oder später entwickelt worden sind. Muster sind vertraut und bieten Menschen in ihrem

## Psychische Grundbedürfnisse von Menschen



Quelle: angelehnt und erweitert nach Scarf-Modell von D. Rock & J. Schwartz

Verhalten Sicherheit. Deshalb werden Muster im Gehirn auch nicht ohne Not verändert.

Veränderungen – egal in welchem Kontext – gefährden den bis dahin erreichten Zustand der Sicherheit, was manche Menschen für sich stärker empfinden als andere. Die Bedrohung durch bevorstehende Veränderungen ergibt sich insbesondere durch die bestehende Ungewissheit: Es herrscht immer ein gewisser Grad an Unsicherheit darüber, wie die Zukunft sein wird, mit welchen Herausforderungen der Mensch umgehen muss und wie stark er die Kontrolle über die Entwicklung behalten kann. Drohende Veränderungen stehen damit für das Gehirn für Anstrengung (die Entwicklung von Lösungen und neue Muster für die Verarbeitung von neuen Impulsen) oder für Bedrohung („Wer weiß, ob ich überlebe?“).

### Psychische Grundbedürfnisse

Neben den körperlichen Grundbedürfnissen wie Essen, Trinken, Schlaf usw. hat der einzelne Mensch auch eine Reihe von elementaren psychischen Grundbedürfnissen, wie beispielsweise Zu-

gehörigkeit und Verbundenheit, Gewissheit und Sicherheit oder Fairness und Gerechtigkeit (siehe Abbildung).

Werden diese Grundbedürfnisse abgewertet oder gar verletzt, dann wird dies von Menschen als Bedrohung empfunden. Werden diese Grundbedürfnisse dagegen positiv bedient, wird dies im Gehirn als Belohnung wahrgenommen. Eine dauerhafte Verletzung oder Nichterfüllung von (Grund-)Bedürfnissen der Menschen schädigt auf jeden Fall die Gesundheit, das psychische Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit.

Dabei ist es für Menschen häufig unerheblich, ob diese (Grund-)Bedürfnisse eher privat oder im beruflichen Arbeitsumfeld gestillt werden. Dementsprechend kann das private Umfeld gewisse Mängel im Arbeitsumfeld kompensieren und auch umgekehrt das Arbeitsumfeld gewisse Mängel im Privaten.

### Veränderungen gestalten

Mit Blick auf diese Grundbedürfnisse des menschlichen Gehirns stellt sich für Unternehmen die Frage, wie die an vielen Stellen an-

stehenden Veränderungen im Arbeitsalltag am besten gestaltet werden können, um die Bereitschaft der Mitarbeiter, diesen Weg mitzugehen, zu erhöhen.

Wirksame Unterstützungskonzepte für Veränderungsprozesse setzen mit ihren Maßnahmen und Empfehlungen genau an den genannten psychischen Grundbedürfnissen der Mitarbeiter an: Sie versuchen, durch Kommunikation und Transparenz über Maßnahmen, Einbindung und Partizipationsmöglichkeiten der Betroffenen sowie Gestaltungsfreiräume im eigenen Arbeitsumfeld den Menschen die notwendigen Veränderungsprozesse als Chance für zukünftige „Belohnungen“ und nicht als substanzielle „Bedrohung“ erlebbar zu machen.

So ist als ein Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse insbesondere die Frage entscheidend, inwieweit es dem Unternehmen gelingt, den Menschen Anknüpfungspunkte für ihre psychischen Grundbedürfnissen der Gewissheit, der Zugehörigkeit und des Selbstwerts, der Fairness sowie der persönlichen Weiterentwicklung zu bieten. □