

<< (/news-1722308.html) Zum Dossier: Psychologie im Alltag (/psychologie-im-alltag-2142209.html)
02.01.2020

Mit Veränderungen richtig umgehen

von Nina Konopinski-Klein

Unerwartete Ereignisse oder unvorhergesehene Veränderungen können jeden treffen – beruflich wie privat. Psychologisch lässt sich erklären, warum Menschen darauf reagieren – und wie. In der Apotheke können Arbeitgeber ihren Mitarbeitern den Stress aus dieser Situation nehmen.



Fallbeschreibung

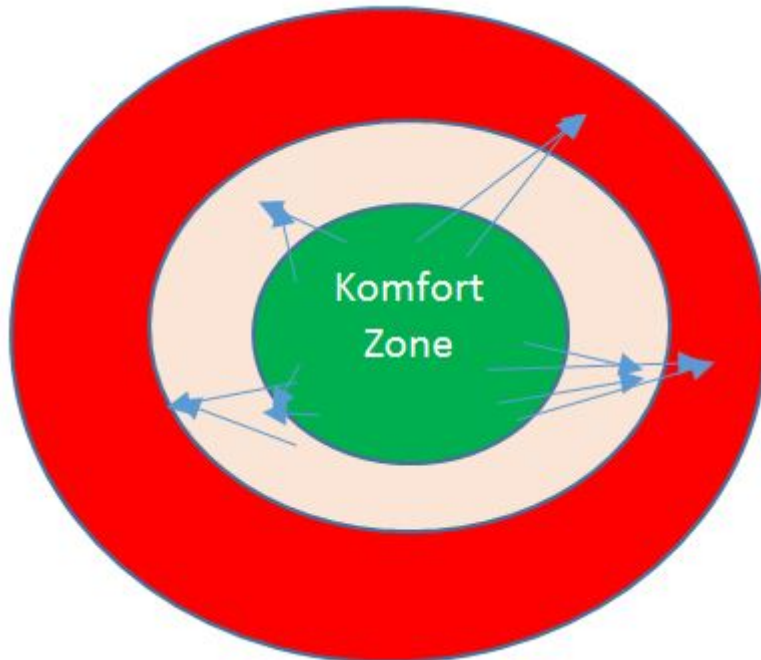
Panik in der Offizin. Wie ein Lauffeuer breitet sich die Nachricht von einer strategischen Veränderung in der Apotheke aus: Der Inhaber, Herr Dr. Meyer, hat die aus Altersgründen zum Verkauf stehende Apotheke im Nachbarort gekauft. Die neue Apotheke ist eine Versorgungsapotheke mehrerer Krankenhäuser in der Umgebung und hat ein sehr gut funktionierendes Zytostatikallabor. Die Übernahme bedeutet: neue Mitarbeiterinnen, neue Aufgaben, aber leider auch (was alle befürchten) eventuell einen Umzug der Verwaltung und dadurch möglicherweise eine Reihe von Kündigungen.

Aufgrund der vielen mit Kauf und Organisation verbundenen Aufgaben teilt Herr Dr. Meyer den Mitarbeiterinnen nur die groben Umriss der aktuellen Situation mit. Er selbst ist auch noch überfordert und weiß nicht genau, wie alles künftig gelöst werden wird. Zuerst will er sich auf die Formalitäten konzentrieren und nimmt dadurch die Unsicherheit und Ängste der Mitarbeiterinnen nicht ernst genug.

Die Stimmung kippt

Die Atmosphäre im Team brodelt. Mittagspausen werden für Diskussionen und Spekulationen genutzt. Plötzlich entsteht im Team eine deutlich kühlere Stimmung. Jeder ist sich selbst der nächste und möchte nicht zu den potenziell Entlassenen gehören. Diese schlechte Stimmung überträgt sich auf die Kontakte mit den Kunden und wird inzwischen von diesen deutlich wahrgenommen. Die Gesamtleistung des Teams sinkt. Manche Mitarbeiterinnen resignieren inzwischen in einer inneren Kündigung (Job nach Vorschrift und Suche nach Alternativen).

Daher stellt sich die Frage, ob es so weit kommen musste und wie solche gravierenden Veränderungen gehandhabt werden sollten.



Rot: Panik-Zone

Orange: Stretch-Zone

Grün: Komfort-Zone

Grundsatzwissen

Jeder Mensch hat einen Bereich, in dem er sich wohl fühlt und die für ihn gewohnte Leistung erbringt.

Leben in der Komfort-Zone

So ist es auch der Fall in jeder Organisation, wie hier zum Beispiel in der Apotheke. Die Mitarbeiterinnen befinden sich meistens in der sogenannten Komfort-Zone. Sie wissen, wie die Abläufe sind, worauf sie sich verlassen können und haben eine genaue Vorstellung über ihre berufliche Zukunft. Die gewohnte Arbeits- und Vorgehensweise vermittelt ihnen ein Sicherheitsgefühl. In dieser Gewissheit leisten sie die besten Ergebnisse und sind offen, auch Neues zu lernen.

Ausflüge in die Stretch-Zone

Der beständige Aufenthalt in der Komfort-Zone bedeutet, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, sich auf ein regelmäßiges Einkommen verlassen zu können und zu einem gut funktionierenden Team zu gehören. Sie erlaubt auch Ausflüge ins Unbekannte – in die Stretch-Zone. Hier wird experimentiert, und neue Wege bzw. Methoden werden ausprobiert. Das Gewohnte wird hinterfragt. Der Weg zurück in die Komfort-Zone ist immer offen und wird genutzt. Eine Abwechslung in Aufgaben und Herausforderungen, wie z.B. die in der Fallbeschreibung dargestellte Erweiterung der Aufgaben, bietet große Chancen sowohl für den Einzelnen durch Kompetenzzuwachs als auch einen Gewinn für das Unternehmen in Form von Innovationen und höherer Effizienz.

Herausforderung Panik-Zone

Eine zu große Herausforderung, die die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen deutlich übersteigt, bringt ein Gefühl der Angst und Bedrohung oder einen Verlust über die Kontrolle der Situation. Die Mitarbeiterinnen befinden sich dann in der Panik-Zone.

Beispiele für Herausforderungen

Kurzfristige Panik-Situationen wie z.B.

- falsche Lieferung – empfangen von einer Mitarbeiterin, die noch nicht mit solcher Situation konfrontiert wurde,
- Team-Konflikt – als kurzer Streit und danach folgende Versöhnung,
- aufbrausender Kunde, der beruhigt werden konnte,
- neue Vorgehensweisen bei Lagerung der Arzneimittel,
- neue Richtlinien, die eingeführt werden müssen.

Langfristige Panik-Situationen wie z.B.

- Angst vor Kündigung,
- Unsicherheitsgefühl durch finanzielle Probleme des Unternehmers,
- chronische Krankheit usw.

Zu viele und zu lang andauernde Panik-Situationen sind, sofern möglich, zu vermeiden. Zu langes Verharren in diesen Situationen, also in der Panik-Zone, führt zu immer schlechterer Leistung der Mitarbeiterinnen und zu einer darauffolgenden eventuellen Paralyse oder zu Erkrankungen bzw. Burnout.

Verhalten in der Praxis

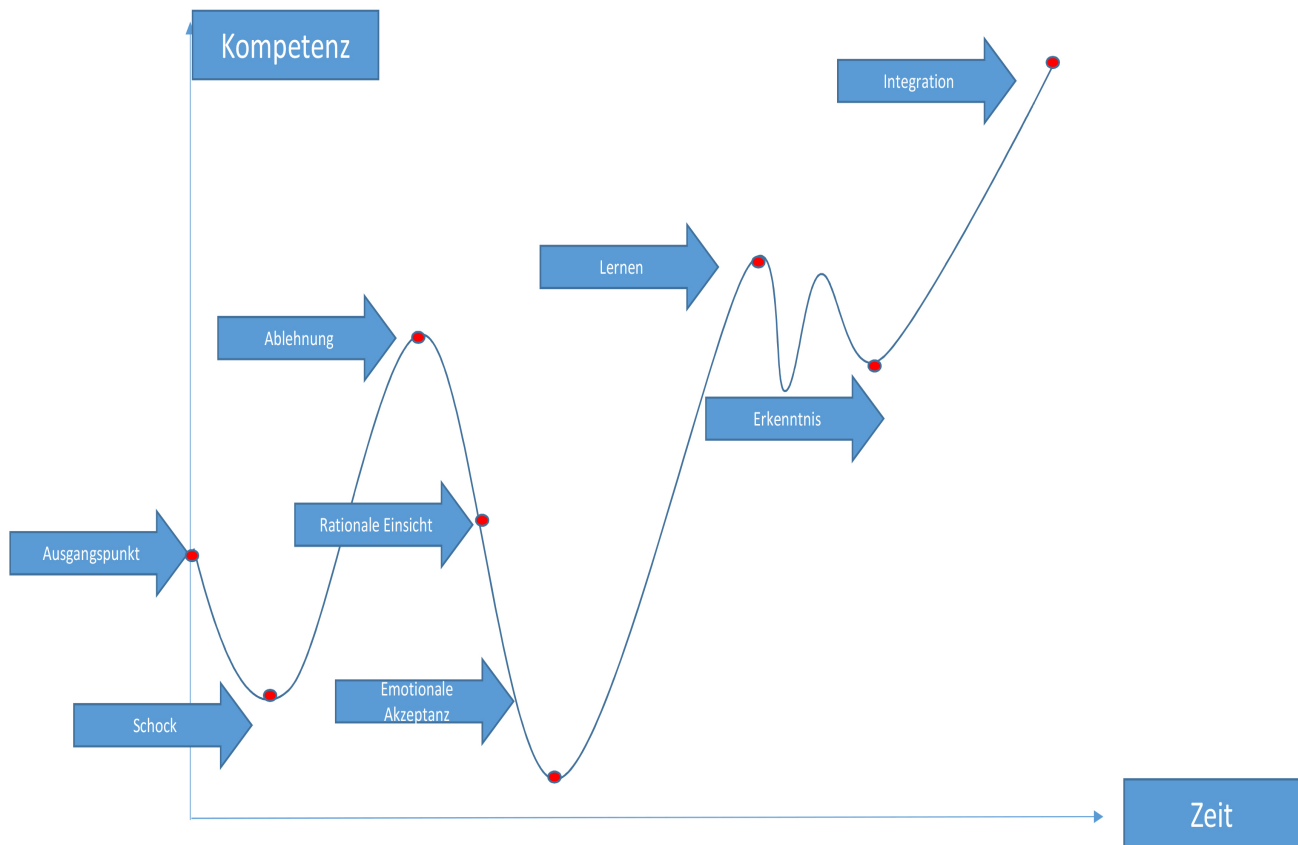
Die Führungskraft, hier der Apotheker Herr Dr. Meyer – sollte gezielt das Team, insbesondere unerfahrene oder besonders sensible Mitarbeiterinnen, nach Bedarf bei Übergängen zwischen den Zonen begleiten. Im Falle der Apotheke wäre das eine ehrliche Darstellung der aktuellen Situation und das Aufzeigen von Lösungen. Es muss nicht sofort alles dargelegt werden. Vor allem nicht, wenn nicht alles klar geregelt ist. Eine Zwischeninformation und Zusicherung, dass der Apothekeninhaber das Wohl der Mitarbeiterinnen jederzeit berücksichtigt, beruhigt die Gemüter und lässt die Mitarbeiterinnen weiter ohne ängstliche Hintergedanken arbeiten.

Kompetenzerweiterung unterstützen

Grundsätzlich ist es im normalen Apothekenalltag vorteilhaft, wenn die Mitarbeiterinnen von sich aus nach einer Weiterentwicklung suchen (Schulungen, neue Strategien, Innovationen). Dabei ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Mitarbeiterinnen so zu unterstützen, dass die Kompetenzerweiterung nicht nur einen Ausflug in die Stretch-Zone bedeutet, sondern dass der Kompetenzzuwachs konstant bleibt und das neu erlernte Verhalten zur neuen Basis des Verhaltens in der Komfortzone wird. Diese Erweiterung der Kompetenzen kann z.B. einen souveränen Umgang mit Konflikten oder schwierigen Kunden ermöglichen und kein Stresserleben mehr verursachen.

Das 7-Phasen-Modell

Wie ist die Dynamik des menschlichen Verhaltens in solchen Veränderungssituationen? Nach Prof. Richard K. Streich verlaufen die menschlichen Reaktionen auf Veränderung in Form einer Entwicklungskurve mit sieben Phasen (7-Phasen-Modell).



Grafik: Nina Konopinski-Klein

Die sieben Phasen des 7-Phasen-Modells

Phase	Typische Gedanken und Aussagen	Empfohlene Unterstützung für die Führungskraft
Schock und Verwirrung	Das kann doch nicht wahr sein. Warum gerade ich?	<ul style="list-style-type: none"> Gefühle der Mitarbeiterin ernst nehmen Verständnis zeigen Widerstände gegen Veränderung abbauen
Ablehnung / Verneinen	Das stimmt nicht. Darüber kann ich nicht reden. Ihr könnt mich nicht verstehen.	<ul style="list-style-type: none"> kommunizieren argumentativ begründen Verständnis zeigen
rationale Einsicht	Vielleicht doch... Wie war das noch mal...	<ul style="list-style-type: none"> ermutigen neue Möglichkeiten aufzeigen

emotionale Akzeptanz / loslassen	Eigentlich stimmt das... Ist doch gar nicht so schlimm. Könnte noch schlimmer kommen. Es ist, wie es ist.	<ul style="list-style-type: none"> • unterstützen • emotionale Akzeptanz fördern • unterrichten / lehren
lernen / ausprobieren	Mal versuchen... Da bin ich neugierig, wie es funktioniert. Welche neuen Perspektiven eröffnen sich?	<ul style="list-style-type: none"> • unterstützen • Mittel zur Verfügung stellen • Feedback geben • gemeinsam neue Ziele formulieren • bewusste Kompetenz stärken
Erkenntnis	Es geht ja doch.	<ul style="list-style-type: none"> • bestätigen • coachen
Integration	Ist doch selbstverständlich.	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstvertrauen stärken • Verhalten standardisieren • unbewusste Kompetenz

Die Kenntnis dieser Phasen und die Reaktionen der Mitarbeiterinnen erleichtert sowohl den Betroffenen als auch dem Apothekenleiter die Etablierung neuer Standards. Der Übergang von der Auseinandersetzung mit der Veränderung (Phase 1) bis zur Integration des Neuen in das Verhaltensrepertoire (Phase 7) ist ein sehr wichtiger Prozess und sollte gemeinsam und sehr behutsam durchgeführt werden. Befindet sich die Mitarbeiterin in der Phase 7, ist der Prozess abgeschlossen. Die Mitarbeiterin ist wieder in der Komfortzone und kann die neu gewonnene Kompetenz zum Wohle des Unternehmens einsetzen, ohne dabei Störungen zu empfinden.

Die Autorin

Nina Konopinski-Klein ist Coach und Trainerin für Ärzte, Apotheker und weitere Mitarbeiter im Gesundheitswesen sowie Buchautorin (CCT-Coaching Consulting Training).