

Psychologie des Wandels am hybriden Arbeitsplatz

5 Wege, wie Sie psychologische und
persönlichkeitsbezogene Erkenntnisse nutzen können,
um Personen zu helfen, mit Unsicherheiten umzugehen
und Veränderungen erfolgreich umzusetzen



Psychologie des Wandels am hybriden Arbeitsplatz

Woran denken Sie, wenn Sie an das Wort Veränderung denken?

Persönliche Entwicklung?

Fernarbeit?

Betriebliche Veränderungen?

Viele Menschen finden Veränderungen spannend. Wenn es darum geht, Gewohnheiten zum Besseren zu verändern oder die Bilder an den Wänden auszutauschen, dann kommt die Veränderung oft aus der Inspiration und fühlt sich wie Frischluft an.

Wir freuen uns auf die Jahreszeiten, wenn der kalte Winter zu viel wird, freuen wir uns auf das warme Wetter und auf die Wiedergeburt der Natur.

Am Arbeitsplatz lösen Veränderungen jedoch nicht immer dieselben positiven Gefühle aus.

Betriebliche Veränderungen machen viele Mitarbeiter nervös. Oft befürchten sie das Schlimmste: Umstrukturierungen und Entlassungen. Wenn Mitarbeiter derartig reagieren, ist es kein Wunder, dass Veränderungsinitiativen der Betriebe nicht auf Begeisterung stoßen.

Aber betriebliche Veränderungen müssen sich nicht so anfühlen. Mit ein wenig Einsicht in die Psychologie und die Persönlichkeitsunterschiede können Sie Mitarbeiter dabei unterstützen, sich in Zeiten des Wandels zurechtzufinden.

Es bedeutet zufriedener Mitarbeiter und eine bessere Chance, die Veränderung erfolgreich umzusetzen.

“Veränderung ist die einzige Konstante im Leben

Heraklit, griechischer Philosoph

Veränderung, Unsicherheit und der hybride Arbeitsplatz

Veränderung ist definiert als Unterschied von etwas Neuem und Interessantem, oder als Übergang von einem Zustand zu einem anderen.

Es gibt viele externe Faktoren, die Veränderungen innerhalb des Betriebs vorantreiben. Zum Beispiel:

- neue Technologien
- wirtschaftliche Faktoren
- soziale Bewegungen
- umweltbezogene Faktoren

Die COVID-19-Pandemie ist ein weiteres Beispiel für einen externen Faktor, der Veränderungen am Arbeitsplatz bewirkt.

Pandemien standen vor 2020 nicht auf der Liste der externen Faktoren für Veränderungen, jedoch hat sie unsere Arbeitsweise stark beeinflusst. Viele dieser Veränderungen, wie z. B. das hybride Arbeiten und die Flexibilität, die die Technologie manchen Mitarbeitern und an manchen Arbeitsplätzen ermöglicht, werden uns wahrscheinlich auch in Zukunft begleiten.

Es gibt auch interne Faktoren, die zu Veränderungen innerhalb eines Betriebs führen. Zum Beispiel:

- Eintritt oder Austritt von Führungskräften
- Gewinn oder Verlust von finanziellen Unterstützungen
- Fusionen und Übernahmen

Ob die Veränderungen auf interne oder externe Faktoren zurückzuführen sind, spielt oft keine Rolle. Die meisten Mitarbeiter haben diese Veränderungen nicht in ihrer Hand.

Darum gehen Unsicherheit und Angst Hand in Hand mit Veränderungen.

Ungewissheit bedeutet, Zweifel zu empfinden. Es bedeutet Unklarheit oder Unschlüssigkeit. Mit anderen Worten: Ungewissheit bedeutet, dass sich die Dinge ändern können.

Ein Teil der negativen Reaktionen auf Veränderungen am Arbeitsplatz ist darauf zurückzuführen, was Psychologen als **negative Voreingenommenheit** bezeichnen.

„Die Menschen sind in vielen Bereichen des Lebens eher negativ eingestellt. Wir schenken den negativen Aspekten mehr Aufmerksamkeit und geben ihnen mehr Gewicht als den positiven“, sagt John Hackston, Diplom-Psychologe und Leiter der Abteilung Thought Leadership der The Myers-Briggs Company.

„Negative Voreingenommenheit zeigt sich z. B. oft bei Entscheidungen über Personen. Wenn wir uns einen ersten Eindruck von jemandem verschaffen, wirkt alles, was uns negativ oder seltsam vorkommt, viel stärker als alles Positive. Forschungsstudien haben festgestellt, dass, wenn Personen eine Reihe von positiven und negativen Informationen über eine Person erhalten, die negativen Informationen den Gesamteindruck viel mehr beeinflussten als die positiven Informationen.

„Die negative Voreingenommenheit beeinflusst die Interpretation von betrieblichen Veränderungen. Jede Veränderung am Arbeitsplatz generiert eine Mischung aus positiven und negativen Folgen, aber die negative Voreingenommenheit veranlasst uns, uns auf die Nachteile zu konzentrieren, und die Vorteile zu ignorieren. Man kann bei Umfragen zu Veränderungen oder zum Betriebsklima beobachten, dass unzufriedene Mitarbeiter mehr Kommentare abgeben, und [die negativsten Kommentare am längsten sind \(verfügbar in Englisch\)](#). Eine negative Voreingenommenheit führt dazu, dass eine kulturelle Veränderung in einem Betrieb besonders schwer durchzusetzen ist.

„Außerdem erhalten Mitarbeiter oft nicht die notwendigen Informationen, um Veränderungen so zu integrieren, wie es für sie am angenehmsten ist. Hier sind Kenntnisse über Persönlichkeitsunterschiede und Grundlagen der Psychologie sehr hilfreich.“

Unter Persönlichkeitsunterschieden versteht man die Tatsache, dass Personen unterschiedliche Arten haben, Informationen aufzunehmen, Entscheidungen zu treffen, motiviert zu werden und Dinge zu organisieren.

Sie haben auch ein unterschiedliches Maß an Selbstbewusstsein und unterschiedliche zwischenmenschliche Bedürfnisse, z. B. nach Integration, Kontrolle oder Zuneigung. Die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen sind nicht alle gleich, wenn es darum geht, sich über Veränderungen zu informieren, sie zu verinnerlichen, und auf sie zu reagieren.

Wenn sich Führungskräfte dieser Persönlichkeitsunterschiede nicht bewusst sind, präsentieren sie Informationen über Veränderungen auf eine einzige Art. Sie präsentieren die Informationen so, wie sie sie selber präsentiert bekommen möchten. Dadurch fühlen sich alle, die nicht die gleichen persönlichen Vorlieben und Bedürfnisse wie die Führungskraft haben, ausgeschlossen. Das bedeutet, dass sie sich nicht so recht für die Veränderung engagieren.

Möchten Sie mehr darüber erfahren, wie Sie die Erkenntnisse der Psychologie und der Persönlichkeitsunterschiede/Persönlichkeitstypen nutzen können, um Ihren Mitarbeitern Veränderungen nahezulegen? Hier sind fünf Faktoren, auf die Sie achten sollten. Sie helfen Ihren Mitarbeitern, mit der Unsicherheit umzugehen, damit sie in der Lage sind, neue Informationen über Veränderungen entgegenzunehmen, und sich auf die Veränderungen freuen, anstatt sich vor dem Unbekannten zu fürchten.

1. Ermutigen Sie zu Veränderungen durch Eigenverantwortung

Wie bereits erwähnt, sind persönliche Veränderungen oft spannend, betriebliche Veränderungen dagegen nicht. Warum sind die Mitarbeiter nicht so begeistert von betrieblichen Veränderungen wie von einem neuen Weg zu körperlicher Gesundheit?

Das liegt zum Teil an den Positionen, die die Mitarbeiter innehaben, wenn die Veränderung anliegt.

Diejenigen, die eine Führungsposition innehaben, sind oft die Entscheidungsträger, wenn es um Veränderungen geht. Sie haben die Probleme analysiert, über die verfügbaren Optionen diskutiert und ihrer Meinung nach die beste Lösung gewählt.

Für Entscheidungsträger ist die Veränderung gewollt. Sie treffen eine bewusste, wohlüberlegte Entscheidung, durch die das jeweilige Problem gelöst wird. Darüber hinaus bieten diese Veränderungen den Führungskräften Gelegenheiten, wie z. B. Kostensenkung, Umstrukturierung des Teams für eine effektivere Zusammenarbeit, Konzentration auf eine neue Einnahmequelle usw.

Für viele Mitarbeiter sind jedoch genau diese Veränderungen aufgezwungen.

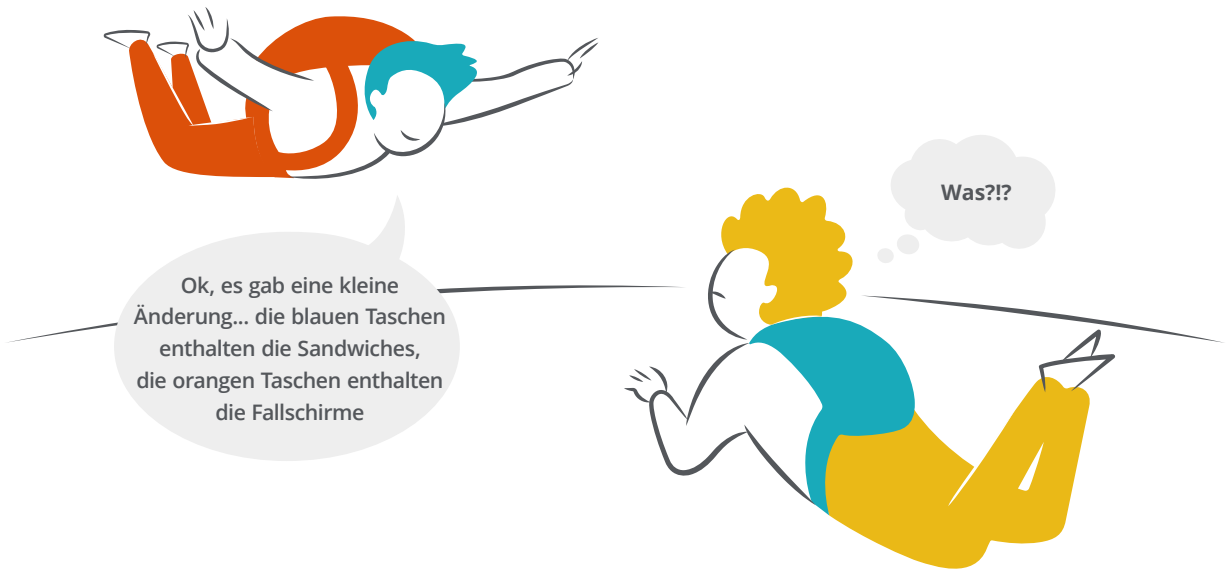
Nicht nur, dass die Mitarbeiter oft nicht an der Problembeurteilung, der Diskussion über Optionen und der Auswahl von Lösungen beteiligt waren, sie haben vielleicht nicht einmal gewusst, dass diese Fragen überhaupt diskutiert wurden! Meistens werden Veränderungen erst nach einer Entscheidung der Führungsebene bekannt gegeben. Für die Mitarbeiter kommen die Veränderungen plötzlich und unerwartet.

Manche Veränderungen lösen zwar wichtige betriebsweite Probleme, bringen jedoch die Routinen und Prozesse der Mitarbeiter durcheinander. Dies schafft neue Probleme für untergeordnete Mitarbeiter. Jetzt müssen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter damit auseinandersetzen, wie sich diese Veränderungen auf ihre Arbeit auswirken und was sie auf übergeordneter, betriebsweiter Ebene bedeuten. All das geschieht gleichzeitig.

Möglicherweise bekommen Vorgesetzte auch Fragen von ihren Mitarbeitern, auf die sie keine Antworten haben.

Und, seien wir ehrlich, die meisten Menschen mögen nicht, wenn man ihnen sagt, was sie zu tun haben.

Aber **Eigenverantwortlichkeit beeinflusst unsere Reaktion auf Veränderungen.**



Eine Veränderung, die einer Person nebensächlich erscheint, kann für eine andere Person verheerend sein.

Wenn Veränderungen aufgezwungen werden, führt dies dazu, dass Menschen demotiviert, resistent und frustriert werden. Wie bei persönlichen Veränderungen gilt auch hier, dass die Menschen motiviert, inspiriert und engagiert sind, wenn sie den Zweck der Veränderung verstehen und sich in die Entscheidung einbezogen fühlen.

Betriebe können nicht völlig demokratisch geführt werden. Aber bei betrieblichen Veränderungen sollten Sie auf Transparenz achten. Oft können Sie Ihre Mitarbeiter früh genug informieren, um ihnen das Gefühl zu geben, dass sie an der Veränderung teilhaben.

Denken Sie an aktuelle Veränderungen, mit denen sich Betriebe bei der Rückkehr ins Büro, der hybriden oder dezentralen Arbeit auseinandersetzen. Nehmen wir an, die Betriebsleitung verschickt eine E-Mail, in der steht, dass alle Mitarbeiter mindestens zwei Tage pro Woche ins Büro kommen müssen, es sei denn, sie haben eine Sondergenehmigung.

Für die Mitarbeiter ist das eine aufgezwungene Veränderung. Sie wussten nichts davon, und jetzt wird ihnen einfach gesagt, was sich verändert.

Jetzt stellen Sie sich vor, dass das Führungsteam eine E-Mail verschickt, in der steht, dass es derzeit über eine Rückkehr ins Büro nachdenkt und die Mitarbeiter nach ihren Präferenzen für hybrides Arbeiten befragen möchte. Jeder, der Bedenken hat, wird dadurch ermutigt, mit seinem Vorgesetzten darüber zu reden, wie sich die Veränderung auf seine Arbeit auswirkt.

Nehmen wir an, es gäbe eine weitere E-Mail vom Führungsteam. Darin steht, dass aufgrund der Rückmeldungen i) das Büro wieder geöffnet wird und ii) die Mitarbeiter sich abteilungsübergreifend abstimmen und mindestens zwei Tage pro Woche ins Büro kommen sollten.

In diesem Beispiel scheint die Veränderung eher eine Diskussion als eine Verpflichtung zu sein/erscheint eher als Diskussion als Verpflichtung. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sie angehört werden, und unabhängig von den Ergebnissen sind sie engagiert und reagieren auf die Veränderungen, weil sie am Prozess beteiligt sind. Es wirkt nicht so gezwungen.

Die meisten Menschen wünschen sich eine echte Chance, an den Geschehnissen teilzuhaben.

Eine frühzeitige, klare und umfassende Kommunikation zu Beginn der Veränderung vermittelt Ihren Mitarbeitern diese Selbstverantwortlichkeit.

2. Ermitteln Sie, wie sich die Veränderungen auf die verschiedenen Personen auswirken

Veränderungen wirken sich auf Personen unterschiedlich aus. Manche dieser Unterschiede stecken in den verschiedenen Persönlichkeiten.

Manche Menschen haben kein Problem mit Veränderungen. Sie bevorzugen sogar mehr Flexibilität, wenn es um „bessere Prozesse“ geht. Andere ziehen es vor, nicht an den bestehenden Prozessen zu rütteln. Im Webinar [Wie man sich an ständige Veränderungen anpasst, vor allem am Arbeitsplatz \(verfügbar in Englisch\)](#) spricht John Hackston über einen weiteren Persönlichkeitsunterschied: die Schuldgefühle der Mitarbeiter nach Entlassungen.

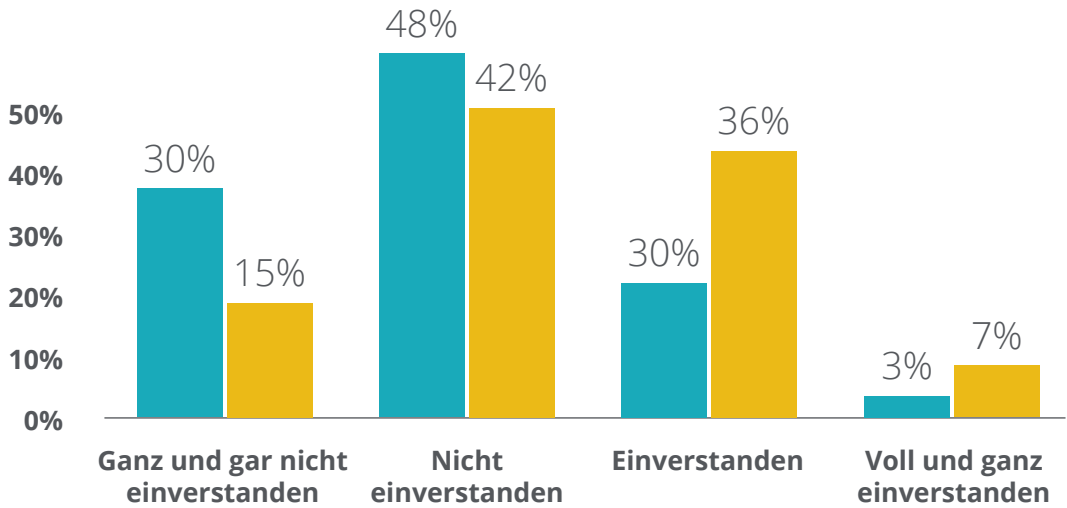
In der Studie der Myers-Briggs Company des Jahres 2020 wurden die Teilnehmer gefragt, inwieweit sie der Aussage zustimmen: „Ich fühle mich schuldig, dass ich noch einen Job habe, während andere entlassen wurden.“

Insgesamt stimmten 31 % der Befragten dieser Aussage zu.

Betrachtet man jedoch die Antworten nach Persönlichkeitstyp, gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen jenen mit einer Vorliebe [MBTI®](#) für Vernunft (Entscheidungen auf der Basis von Logik und Fakten) und jenen mit einer Vorliebe MBTI für Gefühl (Entscheidungen auf der Basis von Werten und deren Auswirkungen auf andere).

Gefühls-Vorliebe 21%

Gefühls-Vorliebe 43%



Grafik der Befragten, die gefragt wurden, inwieweit sie der Aussage zustimmen:
„Ich fühle mich schuldig, dass ich noch einen Job habe, während andere entlassen wurden“.
Untersuchung von The Myers-Briggs Company, 2020.

Nur 21% der Befragten mit einer Vorliebe für Vernunft stimmten der Aussage über das Schuldgefühl der Hinterbliebenen nach einer Entlassung zu. 43% derjenigen mit einer Vorliebe für Gefühl, stimmten dem zu.

„Personen mit einer Vorliebe für Gefühl fühlten sich schuldig, dass sie noch einen Job haben. Es gibt mehrere Gründe, warum dieser Persönlichkeitsunterschied sehr wichtig ist“, sagt Hackston.

„Wenn man sich die Fakten ansieht, haben vor allem hochrangige Vorsitzende eher eine Vorliebe für Vernunft als für Gefühl, sodass sie selbst weniger Schuldgefühle haben. Sie nehmen alles weniger ernst. Sie können z. B. Mitarbeiter beglückwünschen, dass sie noch einen Job haben, aber das trägt höchstwahrscheinlich nur zu den Schuldgefühlen bei, die andere haben könnten.

„Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass jene, die Schuldgefühle haben, auch eher unter Stress leiden und sich schwerer konzentrieren können. Letzteres bezieht sich vor allem auf die Leistung.“

„Es reicht nicht, nett zu den Menschen zu sein. Es geht darum, psychologische und persönlichkeitsbezogene Erkenntnisse zu nutzen, um die Leistung und das Endergebnis zu beeinflussen.“

Eine weitere psychologische Erkenntnis darüber, wie sich Veränderungen auf Menschen auswirken, ergibt sich aus ihrer persönlichen Vorliebe für das Bewerten und Wahrnehmen.

Der Myers-Briggs Type Indicator® teilt Personen in zwei Gruppen, je nachdem, wie sie ihre äußere Welt organisieren. Menschen, die es vorziehen, ihre Welt auf eine strukturierte, zeitgemäße Weise zu organisieren, haben eine Vorliebe für das Bewerten. Sie sind oft durch unorganisierte Personen oder Betriebe und durch Hektik gestresst.

Andererseits ziehen es jene mit einer Vorliebe für das Wahrnehmen vor, ihre Prozesse offener und flexibler zu halten. Sie sind gestresst von der Unflexibilität (entweder der Personen oder der Betriebe) und möchten keine Entscheidungen treffen müssen.

In den meisten westlichen Kulturen (vor allem in der Wirtschaft und im akademischen Bereich) werden Verhaltensweisen belohnt, die das Beurteilen bevorzugen: organisiert sein, sich an eine Tagesordnung halten und schnell entscheiden.

Man könnte meinen, dass Personen/diejenigen, die das Wahrnehmen bevorzugen, Veränderungen immer positiv gegenüberstehen, während diejenigen, die das Bewerten bevorzugen, durch Veränderungen eher gestresst sind/sich gestresst fühlen. Aber es ist vielschichtiger.

Nehmen wir den hybriden Arbeitsplatz und die Rückkehr ins Büro als Beispiel.

Mitarbeiter mit der Vorliebe für das Bewerten mögen keine Hektik und bevorzugen Organisation und Struktur. Am hybriden Arbeitsplatz können sie gestresst sein durch:

- unerwartete Änderungen der Routine
- keine Trennung zwischen Arbeit und Privatleben
- andere hybriden Mitarbeiter sind zu flexibel
- Personen, die sich nicht an staatliche oder betriebliche Regeln halten

Andererseits sind Mitarbeiter, die das Wahrnehmen bevorzugen, gestresst durch Unflexibilität und treffen nicht gerne Entscheidungen. An hybriden Arbeitsplätzen, wo viele Betriebe zur Büroarbeit zurückkehren, sind diese Mitarbeiter wahrscheinlich gestresst durch:

- Rückkehr der zeitlichen Beschränkungen und der Flexibilität.
- Mangel an Abwechslung und Spontaneität bei virtueller Arbeit.
- Schwierigkeiten, mit Kollegen, die von daheim aus arbeiten, unbeschwert zu sein.
- Durchsetzen von nunmehr irrelevanten Prozessen.

Wie Sie oben sehen, sind Mitarbeiter aller Persönlichkeiten durch die Veränderungen der hybriden Arbeit und der Rückkehr ins Büro gestresst, aber auf unterschiedliche Weise.

Für die Personalleiter ist es wichtig, zu wissen, Ihr Führungsteam in diese Persönlichkeitsunterschiede einzuordnen.

Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass Personen, die in Führungspositionen aufsteigen, eher den Persönlichkeitstyp „Bewerten“ haben. Wenn sie die Persönlichkeitsunterschiede nicht kennen, werden sie nach Gefühl entscheiden.

Sie haben eine unbewusste Voreingenommenheit gegenüber ihren eigenen persönlichen Vorlieben.

Mit einer Schulung zu Persönlichkeitsunterschieden erlangen Führungskräfte jedoch Selbsterkenntnis und ein Bewusstsein für andere. Sie erkennen, ob bei ihren Entscheidungen alle Persönlichkeitstypen berücksichtigt werden oder nur ihr eigener.

Für die Personalleiter ist es wichtig, zu wissen, wo ihre Teams in Bezug auf die Persönlichkeitsunterschiede liegen. Wenn Sie wissen, wer in Ihrem Team eher bewertet und wer eher wahrnimmt, können Sie Ihre Mitarbeiter besser verstehen, aber auch unbewusste Voreingenommenheit bei Entscheidungen reduzieren.

Wenn Sie als Führungskraft z. B. das Beurteilen bevorzugen, der Großteil Ihres Teams aber das Wahrnehmen bevorzugt, könnten Sie sich durch die Flexibilität, die das hybride Arbeiten bietet, gestresst fühlen. Sie könnten Ihre Teammitglieder bitten, von 9 bis 17 Uhr zu arbeiten und online zu sein, wenn Sie online sind. Für Sie ist das bequem und verursacht keinen Stress.

Aber ein Team, das die Wahrnehmung bevorzugt, empfindet, was für Sie bequem ist, als einschränkend und stressig. Sie arbeiten am besten bei flexiblen Arbeitszeiten, vielleicht können sie früh anfangen oder lange arbeiten. Aber die fixen Arbeitszeiten, von denen Sie annahmen, dass sie hilfreich wären, verursachen im Endeffekt mehr Stress für Ihre Mitarbeiter.

Wenn Sie neugierig auf unbewusste Vorurteile und Persönlichkeitstypen sind und tiefer in die Frage eintauchen möchten, wie unterschiedliche Menschen auf Veränderungen reagieren, sollten Sie sich die **Qualifizierungsprogramme MBTI und FIRO ansehen.**

3. Geben Sie den Menschen die fehlenden Puzzleteile

In Teil II geht es um Veränderung und Persönlichkeitstyp. Sie wissen jetzt, wie sich Veränderungen auf Personen mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen auswirken. Sorgen Sie nun dafür, dass Ihre Mitarbeiter über die Mittel verfügen, um die Veränderungen zu bewältigen.

Denken Sie daran, dass Sie **(Personalleiter oder Vorgesetzter) davon ausgehen, dass Ihre Mitarbeiter etwas anderes brauchen, um die Veränderung erfolgreich umzusetzen, als Sie denken.**

Werfen wir einen etwas anderen Blick auf die Persönlichkeit, diesmal durch die Brille der psychometrischen Bewertung FIRO-B® und der zwischenmenschlichen Bedürfnisse. [FIRO-B](#) steht für Fundamental Interpersonal Relation Orientation Behavior® und wurde ursprünglich für den Einsatz auf Kriegsschiffen entwickelt, um eine möglichst effektive Zusammenarbeit zu erwirken. Die Grade in jedem dieser Bereiche messen nicht nur zwischenmenschliche Bedürfnisse, sondern liefern auch wichtige Erkenntnisse über Verhalten und Motivation.

Nach dem Persönlichkeitsmodell FIRO-B hat jeder Mensch drei zwischenmenschliche Bedürfnisse. Sie lauten **Integration, Kontrolle** und **Zuneigung**.

(Hinweis: Die Business-Bewertung nach FIRO funktioniert genau so, nur mit einer anderen Terminologie, die an den Arbeitsplatz angepasst ist. Die drei Bedürfnisbereiche sind Einbindung, Einfluss und Verbindung. Für unsere Zwecke verwenden wir die FIRO-B-Terminologie).

Das FIRO-B-Modell berücksichtigt folgende Aspekte:

1. Gewünschte Integration
2. Ausgeübte Integration
3. Gewünschte Kontrolle
4. Ausgeübte Kontrolle
5. Gewünschte Zuneigung
6. Ausgeübte Zuneigung

Für jeden der sechs oben aufgeführten zwischenmenschlichen Bedürfnisse können Personen einen geringen, mittleren oder hohen Grad erreichen.

Wir beginnen mit dem zwischenmenschlichen Bedürfnis nach Integration. Dies ist die Art und Weise, in der eine Person mit einer Gruppe in Beziehung steht – besonders nützlich an hybriden Arbeitsplätzen.

Gewünschte Integration bedeutet, wie sehr sich eine Person von anderen in der Gruppe einbezogen fühlen möchte.

Ausgeübte Integration bedeutet, wie sehr sich die Person dafür einsetzt, dass sich andere in der Gruppe einbezogen fühlen.

„Wenn wir uns die Grade des FIRO-Tools ansehen, sind sie an der Schnittstelle zwischen Frequenz und Selektivität“, sagt Marta Koonz, promovierte archetypische Psychologin und leitende Beraterin bei The Myers-Briggs Company. Bei der „stark gewünschten Integration“ geht es um hohe Frequenz und geringe Selektivität. Ich möchte die meiste Zeit und von den meisten Menschen einbezogen werden“.

Vorgesetzte mit stark gewünschter Integration

Beispiel für einen Vorgesetzten mit stark gewünschter Integration an einem hybriden Arbeitsplatz:

„Am Arbeitsplatz fühlt sich die stark gewünschte Integration für andere wie Mikromanagement an. Dieser Vorgesetzte möchte überall einbezogen werden, aber wenn er virtuell oder an einem hybriden Arbeitsplatz arbeitet, hat er nicht die Möglichkeit, an den Schreibtischen der anderen Mitarbeiter vorbeizuschauen oder sich mit ihnen zu besprechen. Für Mitarbeiter von Vorgesetzten mit stark gewünschte Integration fühlt es sich an wie: „Jetzt ruft der Chef schon wieder an? Warum lässt er mich nicht einfach meine Arbeit machen?“ Aber der Manager mit diesem Grad tut dies nur, weil er sich in die Gruppe oder sogar Untergruppe aufgenommen fühlen möchte. In diesem Fall versucht der Manager nicht, Sitzungen zu leiten oder die Situation zu kontrollieren, sondern stellt sicher, dass er/sie einbezogen wird.“

Das funktioniert gut, wenn die Mitarbeiter dieses Vorgesetzten einen hohen Grad an stark ausgeübter Integration haben. Ausgeübte Integration bedeutet, wie sehr jemand dafür sorgt, dass andere Teil der Gruppe sind (nicht, wie sehr er selbst Teil der Gruppe sein möchte). Wenn der Vorgesetzte eine stark gewünschte Integration und das Team eine stark ausgeübte Integration hat, sind die zwischenmenschlichen Bedürfnisse beider Gruppen erfüllt.

Bedenken Sie, dass Bedürfnisse nicht immer einfach zu erfüllen sind.

Wenn die restlichen Personen in der Gruppe eine wenig ausgeübte Integration haben, wenden sie sich nicht oft an den Vorgesetzten, um ihn einzubeziehen. Wenn ein Teil des Teams von daheim aus arbeitet, ist es für einen Vorgesetzten mit stark gewünschte Integration schwierig, mit diesem Teil des Teams in Kontakt zu treten, außer er trifft eine Vereinbarung. Dieses Verhalten wird nicht nur von anderen als Mikromanagement wahrgenommen, sondern untergräbt auch das Vertrauen zwischen dem Team und dem Vorgesetzten.

Wenn Mitarbeiter nicht wissen, dass ihr Vorgesetzter eine stark gewünschte Integration hat, glauben sie (negative Voreingenommenheit), dass ihr Vorgesetzter ihnen nicht vertraut. Sie denken, dass er ihnen nicht zutraut, das Problem selbst zu lösen.

Eine andere Art, zwischenmenschliche Bedürfnisse zu betrachten



Personen mit einem starken Bedürfnis (nach Integration, Kontrolle oder Zuneigung) haben ein größeres Glas zu füllen. Es braucht mehr Verhaltensweisen, die auf sie gerichtet sind, bevor das Glas dieser Person voll ist (d. h. ihr zwischenmenschliches Bedürfnis erfüllt ist). Andererseits ist ein niedriges Bedürfnis wie ein kleines Glas. Es braucht weniger dieser Verhaltensweisen von anderen, um das Glas zu füllen, und Personen mit einem niedrigen Bedürfnis brauchen nicht viel, bis dieses zwischenmenschliche Bedürfnis erfüllt ist.



Ein starkes Bedürfnis (nach Integration, Kontrolle oder Zuneigung) ist wie ein großes Glas, aus dem man trinken kann. Ein geringes Bedürfnis (nach Integration, Kontrolle oder Zuneigung) ist wie ein kleines Glas, aus dem man trinken kann.

Wäre das Team hingegen mit der Psychologie der zwischenmenschlichen Bedürfnisse vertraut, würde es nicht so schnell eine negative Motivation hinter dem Verhalten des Vorgesetzten vermuten.

Auch der Vorgesetzte würde die Verhaltensweisen und zwischenmenschlichen Bedürfnisse des Teams besser verstehen. Der Vorgesetzte weiß, dass dieser Unterschied in den Integrationsgraden ein Streitpunkt zwischen ihm und dem Team ist. Er würde vorher nachdenken, bevor er sich in die Sitzungen des Teams stürzt.

Vorgesetzte mit wenig gewünschter Integration

Betrachten wir ein weiteres Beispiel: ein Vorgesetzter mit wenig gewünschter Integration. Wie sieht das Verhalten in diesem Fall aus?

„Vorgesetzte mit wenig gewünschter Integration stellen vielleicht fest, dass es bei der Arbeit von daheim aus vorkommt, den Kontakt zu verlieren. Eine zu große Trennung kann sich negativ auswirken, und das gegenseitige Feedback kann beschränkt werden. Die bewusste Planung regelmäßiger Kontakte mit Mitarbeitern, Kollegen und anderen Managern ist für Vorgesetzte mit diesen zwischenmenschlichen Bedürfnissen sehr wichtig für ihre Führungsqualitäten“, so Koonz.

„Diese Führungspersönlichkeit macht ihr Ding alleine, sie muss nicht zu allem eingeladen werden. Sie arbeitet sehr gut allein an ihren Projekten und muss sich nicht mit anderen treffen. Sie hat ein paar ausgewählte Kontaktpersonen, aber denken Sie an Selektivität und Frequenz. Ein Vorgesetzter mit wenig gewünschter Integration hat eine niedrige Frequenz und eine hohe Selektivität für Gruppeninteraktionen.“

Wie kann das Bewusstsein für zwischenmenschliche Bedürfnisse hilfreich sein, wenn es darum geht, Veränderungen zu bewältigen und ins Büro zurückzukommen?

„Ich selbst habe eine wenig gewünschte Integration“, fügt Koonz hinzu „und nach dem MBTI® Modell habe ich auch eine Vorliebe für Introversion. Diese Teile meiner Persönlichkeit ergänzen sich gegenseitig. Ich weiß, dass die Arbeit von daheim aus für mich sehr gut funktioniert, und ich würde mich schwertun, jeden Tag ins Büro zu kommen.“

„Für Personen mit wenig gewünschter Integration funktioniert die Arbeit von daheim aus sehr gut und sie kommen nur ungern ins Büro zurück. Jene mit stark gewünschter Integration vermissen im Gegenteil die persönliche Interaktion und wünschen sich zwischenmenschliche Beziehungen.“

Veränderungen, persönliche Vorlieben und zwischenmenschliche Bedürfnisse

Das Faszinierende an diesen verschiedenen Möglichkeiten der Messung und des Verständnisses von Persönlichkeits- und Verhaltensunterschieden sowohl mit MBTI als auch mit FIRO ist, dass keines dieser Ergebnisse schlecht ist. Sie veranschaulichen lediglich verschiedene Arten, wie Menschen ihre Persönlichkeit zum Ausdruck bringen.

Wenn es um Veränderungen geht, ist es für den Erfolg entscheidend zu verstehen, was die Menschen brauchen, um die Veränderungen zu verstehen, zu verinnerlichen und erfolgreich umzusetzen. Es geht darum, ob jemand mehr Fakten und Gründe braucht, warum die Veränderung eingeführt wird (Vorliebe MBTI für Gefühl und Vernunft), oder ob er verstehen muss, wie sich die Veränderung auf das große Ganze innerhalb des Betriebs auswirkt (Vorliebe MBTI für Intuition).

Vielleicht braucht eine Gruppe von Personen Zeit für sich allein, um zu verarbeiten, was die Veränderung für sie und ihre Arbeit bedeutet (Vorliebe für Introvertiertheit MTBI, wenig gewünschte Integration FIRO). Oder vielleicht möchten sie sich zusammensetzen, um die einzelnen Teile der Veränderung zu besprechen (Vorliebe für Extravertiertheit MTBI und/oder stark gewünschte oder ausgeübte Integration FIRO).

Als Vorgesetzter oder Personalleiter müssen Sie dafür sorgen, dass bei Veränderungen die Art der Informationen, die Kommunikationskanäle und die Art und Weise, wie sie präsentiert werden, den verschiedenen Persönlichkeitstypen zur Verfügung stehen, damit sie die Informationen auf die von ihnen bevorzugte Weise erhalten.

Sie müssen auch sicherstellen, dass Ihre eigene unbewusste Voreingenommenheit für die oben genannten Punkte nicht überhandnimmt.

Als Vorgesetzter müssen Sie verstehen, inwiefern Ihre Mitarbeiter Ihnen ähnlich sind oder sich von Ihnen unterscheiden. So werden Sie eine bessere Führungskraft.

Wenn Sie durch ein besseres Verständnis Ihrer Persönlichkeit Selbsterkenntnis gewinnen, werden Sie zu einer besseren Führungskraft.

Wenn Sie wissen, wie Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten am besten auf Veränderungen reagieren, können Ihr Team und Ihr Betrieb besser mit Veränderungen umgehen und diese besser umsetzen.

4. Fördern Sie die wachstumsorientierte Denkweise und die Unternehmenskultur

Was ist eine wachstumsorientierte Denkweise und warum ist sie für das Veränderungsmanagement wichtig?

„Die Förderung einer wachstumsorientierten Denkweise ist sowohl für Mitarbeiter als auch für Betriebe wichtig für den Erfolg. Wenn Sie glauben, dass Ihre Fähigkeiten angeboren sind und nicht verbessert werden können, bezeichnet man Ihre Denkweise als fixe Denkweise“, sagt Sherrie Haynie, Direktorin von US Professional Services bei The Myers-Briggs Company.

„In ihrem Buch *Mindset: The New Psychology of Success* baut die Psychologin Carol Dweck mit ihrem Konzept der Wachstumsorientierung auf dieser Idee auf. Von einer wachstumsorientierten Denkweise spricht man, wenn man glaubt, dass man mit ausreichender Bemühung jede Fähigkeit erwerben kann. Mit einer wachstumsorientierten Denkweise ist es wahrscheinlicher, dass man die Ärmel hochkrempelt, Herausforderungen annimmt und Erfolge erzielt.“

Für den Einzelnen **bietet die Selbsterkenntnis einen Maßstab für eine wachstumsorientierte Einstellung in der persönlichen Entwicklung.** Man kann nicht wachsen, wenn man nicht versteht, woher man kommt. Darum legen viele Betriebe KPIs fest.

Es ist aber auch wichtig, zu erkennen, dass die persönlichen Vorlieben unser Verhalten beeinflussen. Sie diktieren sie nicht.

Je bewusster Sie sich Ihres Verhaltens in einer bestimmten Situation sind und je mehr Sie über Ihre Gründe für dieses Verhalten wissen, desto mehr sind Sie in der Lage, dieses Verhalten zu ändern. Oft führt eine Änderung des Verhaltens zu besseren Beziehungen, besserer Teamarbeit und insgesamt zu größerem Erfolg, da Sie die in jeder Situation die beste Option wählen.

Beispiele für wachstumsorientierte Denkweisen und MBTI-Typen finden Sie in [Warum die Kenntnis des eigenen Persönlichkeitstyps für eine wachstumsorientierte Denkweise entscheidend ist](#) in Forbes (verfügbar in Englisch).

Wachstumsorientierte Denkweise in Betrieben

Was haben die Betriebe davon?

„Eine wachstumsorientierte Denkweise ist wichtig für die Unternehmenskultur, wenn es darum geht, Herausforderungen und Veränderungen anzunehmen, mit denen der Betrieb und seine Leitung konfrontiert sind“, sagt Haynie.

Betriebe, die sich einer Herausforderung stellen, die eine Veränderung erfordert, stellen sich dieser mit einer wachstumsorientierten Denkweise frontal. Sie sind begeistert, etwas Neues zu lernen und sich der Herausforderung zu stellen. Jene, die keine wachstumsorientierte Denkweise haben, fürchten sich vor der Herausforderung und verschieben sie, bis sie hinter der Kurve sind oder, schlimmer noch, die Herausforderung unüberwindbar geworden ist.

[Satya Nadella hat die wachstumsorientierte Denkweise bei Microsoft](#) im Jahr 2014 eingeführt, als er CEO wurde (Verfügbar in Englisch). Seitdem hat er die Leistung des Betriebs auf die Konzentration auf diesen kulturellen Wandel zurückgeführt. Nadellas Herausforderung, die einen Wandel erforderte, war Microsofts Antwort auf die weltweite Entwicklung hin zu einer Mobile-first- und Cloud-first-Umgebung.

Ein Grund für den Widerstand vieler Personen gegen (insbesondere betriebliche) Veränderungen ist die Angst vor dem Scheitern.

Was passiert, wenn Sie persönlich bei der Umsetzung einer Veränderung scheitern? Die Folgen sind oft minimal. Doch bei betrieblichen Veränderungen senden viele Unternehmenskulturen eine andere Botschaft aus. Viele bestrafen Versagen, und manchmal sogar hart. Das Problem dabei ist, dass Innovation in den meisten Fällen nicht ohne Scheitern abläuft. Und Innovation auf nahezu jeder Ebene erfordert Unsicherheit und Veränderung.

Die Angst vor dem Scheitern hindert die wachstumsorientierte Denkweise.

Manche Betriebe haben die wachstumsorientierte Denkweise so tief in ihrer Kultur verankert, dass sie Misserfolge in Kauf nehmen. Astro Teller, Direktor der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Alphabet, hat eine Kultur geschaffen, in der es üblich ist, furchtbare Ideen zu haben und sie zu äußern. Im [Teller's 2016 TED Talk](#) (verfügbar in Englisch) spricht er davon, wie das Team die meisten der skurrilen Ideen verwirft, aber die wenigen, die überleben, zu bahnbrechenden Projekten werden können, wie z. B. selbstfahrende Autos.

Wenn Menschen an Projekten arbeiten, die viel Zeit und Mühe erfordern, entsteht oft eine psychologische Nähe zu diesen Projekten. Sie verbinden ihren beruflichen Wert mit dem Erfolg dieser Projekte. Wenn Projekte scheitern oder wenn Veränderungsinitiativen erfordern, dass bestimmte Arbeiten eingestellt werden, kann dies persönlich genommen werden. Die Personen bringen dann diesen Misserfolg mit ihrem eigenen beruflichen (und manchmal auch persönlichen) Wert in Verbindung.

Bei einer wachstumsorientierten Denkweise wissen die Personen, dass Misserfolge passieren und dass diese kein schlechtes Licht auf sie werfen. Wenn Personen keine Angst vor Scheitern haben, verlaufen Veränderungsinitiativen, die ein gewisses Maß an Versuch und Irrtum erfordern, viel reibungsloser.

Das Maß an psychologischer Sicherheit ist in Teams höher, die keine Angst haben zu scheitern. Dieses Vertrauen ist Gold wert für das Endergebnis.

5. Personalleiter und Vorgesetzte – fangen Sie nicht mit der Veränderung an

Apropos Vertrauen: Der letzte Schlüssel, wenn es darum geht, die Psychologie zur Verbesserung Ihres Änderungsmanagements einzusetzen, dreht sich um Vertrauen und Transparenz. Wie bereits im Zusammenhang mit dem Veränderungsmanagement und der Eigenverantwortung erwähnt, ist es viel wahrscheinlicher, dass Ihre Mitarbeiter mitziehen, wenn sie das Gefühl haben, dass ihnen die Veränderung nicht aufgezwungen wird. Es funktioniert besser, wenn sie ein gewisses Maß an Eigenverantwortung für den Veränderungsprozess haben.

Wie können Sie also bei der Veränderung den psychologischen Vorteil der Eigenverantwortung nutzen?

Übermitteln Sie Informationen über die Veränderung viel früher, als Sie es für nötig halten. Die Weitergabe von Informationen schafft nicht nur Vertrauen und Transparenz, sondern gibt den Zuhörern auch das Gefühl, Teil des Veränderungsprozesses zu sein.

Mit anderen Worten: Kündigen Sie nicht zuerst an, was die Veränderung sein wird.

Beginnen Sie damit, die Hindernisse zu benennen, die gelöst werden müssen.

Auch wenn Sie nicht alle Informationen der Betriebsleitung weitergeben, können Sie die Mitarbeiter durch die frühzeitige Weitergabe von Informationen früher in den Veränderungsprozess einbeziehen. Sie geben ihnen auch Zeit, sich Gedanken zu machen, wie sich potenzielle Veränderungen auf ihre Arbeit auswirken könnten.

In Ihrem Betrieb gibt es sicher Personen, die von Veränderungsinitiativen begeistert sind und sich frühzeitig für Veränderungen einsetzen werden. Sie können diese Personen zu Ihrem Vorteil nutzen, indem Sie Informationen mit ihnen teilen und sie befähigen, sich für Ihre Veränderungsinitiativen einzusetzen. Die Unterstützung dieser Mitarbeiter wirkt sich positiv auf ihre Kollegen aus und Ihre Veränderungsinitiativen haben mehr Erfolg.

Denken Sie auch daran, dass Veränderungen etwas Persönliches sind, und **behalten Sie die Persönlichkeit im Auge, wenn Sie die Informationen über die Veränderungen weitergeben.** Zum Beispiel:

- Geben Sie die Informationen in einem öffentlichen Raum weiter, in dem die Personen ihre Ideen laut äußern (bevorzugt von extravertierten Typen)?
- Haben Sie einen Raum, wo Personen, die Fragen haben, nachdem sie über das Gesagte nachgedacht haben, schriftliche Antworten erhalten können (bevorzugt von Introvertierten)?

- Übermitteln Sie detaillierte und nachvollziehbare Informationen (bevorzugt von gefühlvollen Typen), aber auch eine Gesamtübersicht und Zusammenhänge (bevorzugt von intuitiven Typen)?
- Beziehen Sie Entscheidungsparameter mit ein und behandeln Sie sowohl Fragen zu Fakten (bevorzugt von vernünftigen Typen) als auch dazu, wie diese Veränderungen die Werte Ihres Betriebs widerspiegeln und sich auf Mitarbeiter und Kunden auswirken (bevorzugt von gefühlvollen Typen)?

Im Endeffekt ist Veränderung persönlich.

Veränderungen betreffen das gesamte Team und den gesamten Betrieb.

Es ist hilfreich, die persönlichen Vorlieben und psychologischen Bedürfnisse der Personen zu verstehen. Dadurch geben Sie Ihren Mitarbeitern, was sie brauchen, um in der bestmöglichen Position zu sein und die beste Einstellung zu haben, wenn Veränderungen unvermeidlich sind.

Über The Myers-Briggs Company

In unserer sich schnell verändernden Welt liegt Ihr Vorteil darin, 100 Prozent Ihres Talents zu nutzen, sowohl bei der Arbeit als auch daheim.

The Myers-Briggs Company hilft Betrieben auf der ganzen Welt, ihre Teams zu verbessern, inspirierte Führungskräfte zu entwickeln und die schwierigsten menschlichen Herausforderungen zu lösen. Wir befähigen den Einzelnen, die beste Version seiner selbst zu sein, indem wir sein Verständnis für sich selbst und andere bereichern.

Als Certified B Corporation® ist The Myers-Briggs Company eine treibende Kraft für Verbesserungen.

Wir verhelfen Ihnen zum Erfolg.

Wenden Sie noch heute an uns.

01 803 000 768 | eu.themyersbriggs.com/de

Besuchen Sie unsere Schulungsseite.



Brauchen Sie Hilfe bei Ihren Veränderungsinitiativen?
Möchten Sie psychologische Erkenntnisse in Ihren Betrieb einbringen?

Kontaktieren Sie noch heute The Myers-Briggs Company.