TRACOM® GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY®

VERÄNDERUNG ZUM BESSEREN

MIT RESILIENZ-TRAINING DIE ERGEBNISSE VON VERÄNDERUNGEN IN ORGANISATIONEN VERBESSERN

EINFÜHRUNG

Wir haben es alle schon erlebt. Es wird angekündigt, dass in Ihrem Unternehmen eine Veränderung stattfindet. Sie hat viele Varianten - strategische Anpassungen, Umverteilung von Ressourcen und Umstrukturierung von Abteilungen. Aber wir kennen sie, als das, was sie wirklich ist - Disruption und Stress. Wenn Sie eine Führungskraft sind, wurden Sie vielleicht schon im Voraus über die bevorstehenden Veränderungen informiert. Sie tragen nicht nur die Verantwortung für Ihren Teil des Kuchens des Wandels, sondern müssen auch Ihrem Team gegenübertreten und es über den neuen Plan informieren. Und Sie fürchten sich davor.

OB ES UNS GEFÄLLT ODER NICHT, DER WANDEL IST UNVERMEIDBAR.

Unternehmen können ihre Zukunft von externen Kräften bestimmen lassen oder den Wandel zum eigenen Vorteil annehmen und sogar vorantreiben. Verfügen Ihre Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Fähigkeiten, mit Veränderungen umzugehen und sie zu gestalten? Wenn ja, stehen Ihre Chancen auf langfristigen Erfolg gut. Falls nein, könnten Sie Ihr Marktposition verlieren.

RESILIENZ & ORGANISATORISCHER WANDEL

Ein Resilienz - Training entwickelt die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um die natürlichen, kontraproduktiven Vorurteile, die wir alle haben, zu überwinden. Diese natürlichen Verzerrungen führen dazu, dass wir Veränderungen fürchten und unsere Produktivität am Arbeitsplatz verringern. Resilienz ist die Fähigkeit, in Zeiten des Wandels und der Widrigkeiten voranzukommen und Herausforderungen als Wachstumschancen zu sehen. In einer Welt, in der Veränderungen ständig und unvermeidlich sind, sind resiliente Fähigkeiten von entscheidender Bedeutung.

DIESES WHITE PAPER BEHANDELT FOLGENDE PUNKTE:

- Die geschäftliche Notwendigkeit der Resilienten-Fähigkeiten
- Wie Resilienz-Training organisatorischen Wandel unterstützt
- Die Überwindung negativer Vorurteile

AUSWIRKUNGEN DES WANDELS AUF DIE MENSCHEN

In der modernen Arbeitswelt ist es nicht mehr zeitgemäß zu sagen, dass Veränderungen “normal” sind. Unternehmen befinden sich in einem ständigen Wandel, der häufig mit einer grundlegenden Neuausrichtung ihrer Strategie und Ausrichtung einhergeht. Leider sind massive Veränderungsanstrengungen für viele dieser Unternehmen keine Erfolgsgarantie. So manches Unternehmen hat sich vom profitablen Giganten zum weitgehend vergessenen Unternehmen entwickelt. Beispiele hierfür sind z.B, Blackberry, NOKIA usw.

Dies sind Beispiele aus jüngster Zeit, aber bei weitem nicht die einzigen. Man geht davon aus, dass mindestens 50 % der Initiativen für organisatorische Veränderungen entweder das Budget überschreiten, den Zeitplan nicht einhalten oder schlicht und einfach ihre primären Ziele[1] nicht erreichen. Trotz dieser düsteren Statistiken ist der Wandel in Unternehmen allgegenwärtig, und das Studium des organisatorischen Wandels ist ein fester Bestandteil der akademischen Welt und von MBA-Programmen.

Was bei Veränderungsinitiativen jedoch oft übersehen wird und einer der Hauptgründe für ihr Scheitern ist, ist der Faktor Mensch.

Veränderungen sind notwendig, aber auch störend, und groß angelegte Veränderungsmaßnahmen sind für die Mitarbeiter, die sie umsetzen sollen, oft überwältigend. In einem Bericht der American Psychological Association heißt es: “Amerikaner, die über kürzliche oder aktuelle Veränderungen berichteten, gaben fast dreimal so häufig an, dass sie ihrem Arbeitgeber nicht vertrauten, und mehr als dreimal so häufig, dass sie beabsichtigten, sich innerhalb des nächsten Jahres nach einer anderen Arbeitsstelle umzusehen [3].

Es ist klar, dass sich das Tempo der Transformation sich nicht verlangsamen wird. Und Veränderungen bedeuten Stress. Aber wir können unseren Mitarbeitern beibringen, besser mit Stress und Veränderungen umzugehen. Genau das ist die Aufgabe von Resilienz-Trainings.

PERSÖNLICHE & ORGANISATORISCHE RESILIENZ

Manche Menschen sind anpassungsfähig und erholen sich von Widrigkeiten, aber das reicht für den Erfolg einer Organisation nicht aus. Was wir brauchen, sind Menschen, die die Fähigkeit haben, Veränderungen anzunehmen. Resiliente Menschen schwimmen nicht nur mit dem Strom, sondern suchen aktiv nach Veränderungen und sehen Chancen in den Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen. Sie lassen sich von Widrigkeiten nicht aufhalten, sondern entwickeln sich weiter, indem sie an ihren Erfahrungen wachsen. Resiliente Menschen sind ein Gewinn für die Unternehmen, für die sie arbeiten. Die Bereitschaft, Veränderungen proaktiv zu bewältigen, führt zu außergewöhnlichen Leistungen. Untersuchungen zeigen, dass resiliente Arbeitnehmer ihre Arbeit wesentlich effektiver erledigen als ihre nicht resilienten Kollegen und sich stärker für ihr Unternehmen engagieren[4]. Dies ist wichtig, denn Menschen, die sich für ihr Unternehmen engagieren, bleiben dem Unternehmen treu, wodurch die Fluktuation von Schlüsselpersonen des Unternehmens und von Menschen, die zum Erfolg des Veränderungsprogramms beitragen, verringert wird.

Resilienz bringt auch persönliche Vorteile für die Arbeitnehmer mit sich. Resiliente Menschen sind weniger gestresst und können Berufs- und Privatleben besser miteinander vereinbaren[5]. Sie berichten auch über eine bessere körperliche Gesundheit und ein besseres psychisches Wohlbefinden, z. B. eine bessere Grundstimmung und Zufriedenheit[6]. Dies ist von besonderer Relevanz, da eine Studie gezeigt hat, dass die Gesundheitsausgaben bei Arbeitnehmern mit hohem Stressniveau um 46 % höher waren als bei Arbeitnehmern ohne hohes Stressniveau[7]. Die Vorteile der Resilienz sind vielfältig, aber am wichtigsten ist vielleicht, dass Menschen ihr Gehirn umprogrammieren können, um resilienter zu werden. Jede Veränderungsinitiative kann davon profitieren, dass die Mitarbeiter nicht nur die Anforderungen des Veränderungsprogramms verstehen, sondern auch die persönlichen Fähigkeiten und psychologischen Ressourcen erwerben, die sie benötigen, um das Programm effektiv umzusetzen. Die Stärkung der Resilienz der Mitarbeiter wird dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen.

RESILIENTE MENSCHEN ZEICHNEN SICH AM ARBEITSPLATZ DURCH FOLGENDE EIGENSCHAFTEN AUS

TRACOM führt Untersuchungen durch, um herauszufinden, wie die Fähigkeiten der sozialen Intelligenz mit den üblichen Aufgaben am Arbeitsplatz zusammenhängen. In einer Studie mit Teilnehmern eines Resilienz - Trainings wurde kürzlich untersucht, wie Menschen mit hoher Resilienz im Vergleich zu Menschen mit geringer Resilienz abschneiden. Basierend auf Daten von mehr als 1800 Personen schnitten Personen mit hoher Resilienz durchweg besser ab als Personen mit geringer Resilienz.

So wurde beispielsweise gefragt, ob sich eine Person “wohl fühlt, wenn Veränderungen notwendig sind”. Der Mittelwert für Personen mit geringer Resilienz lag bei 4,532, der Mittelwert für Personen mit hoher Resilienz bei 5,441. Dies entspricht einer Differenz von -20% (auf einer 6-stufigen Bewertungsskala).

TRACOM RESEARCH STUDIEN:

Leistungsmaßnahme	*Prozentuale Zunahme der Resilienten-Stärken*
Stresssituationen nehmen keinen persönlichen Auswirkungen	22%
Positiver Einfluss auf andere in Zeiten des Wandels	21%
Sie können bei Bedarf Veränderungen einleiten	20%
Trägt zum Aufbau einer positiven Kultur bei	18%
Erbringt konstant hohe Leistungen	16%
Ergreift geeignete Maßnahmen bei Herausforderungen am Arbeitsplatz	15%
Entdeckt Chancen in den Herausforderungen am Arbeitsplatz	15%
Unterstützt aktiv den Wandel, wenn er eintritt	15%
Bleibt auch in Zeiten hoher Belastung bei der Arbeit engagiert	14%
Nimmt den Wandel an, anstatt sich ihm zu widersetzen	14%

ÜBERWINDUNG DER NEGATIVITÄT-VORURTEILE

Das TRACOM-Programm “Adaptive Denkweise für Resilienz” wurde entwickelt, um die Widerstandsfähigkeit von Einzelpersonen und Organisationen drastisch zu erhöhen. In unserem Gehirn ist ein Mechanismus am Werk, der als Negativitätsvorurteil bezeichnet wird und der sich entwickelt hat, um uns vor Gefahren zu schützen. Unsere Forschung hat sechs verschiedene Arten von Negativitätsvoreingenommenheit identifiziert:

- Verinnerlichen
- Katastrophisieren
- Annehmen
- Vergrößern
- Beschuldigen
- Vergleichen

Die TRACOM-Programme identifizieren die primären Negativitätsvorurteile jeder Person und vermitteln dann praktische Strategien, um diese zu verstehen und zu überwinden. Das Ergebnis ist eine produktivere Reaktion auf Veränderungen und eine höhere Leistung.

SCHLUSSFOLGERUNG

Veränderungen sind anstrengend, und ein umfassender organisatorischer Wandel ist eines der stressigsten Ereignisse im Leben eines Menschen. Der Wandel lässt sich nicht verhindern. Er ist sogar für das Wachstum und den Wohlstand eines Unternehmens unerlässlich. Was jedoch beeinflusst werden kann, ist die Einstellung und das Verhalten der Menschen in Bezug auf den Wandel. Durch die Konzentration auf Programme, die einen erfolgreichen Wandel unterstützen und fördern, können Unternehmen ihre Mitarbeiter vorbereiten und den Erfolg von Veränderungsinitiativen erheblich steigern.

Die Teilnehmer des TRACOM-Programms “Adaptive Mindset for Resiliency®” entwickeln eine neue Art des Umgangs mit Veränderungen und erwerben praktische Fähigkeiten, um Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Sie erleben grundlegende Veränderungen in ihren Einstellungen und Verhaltensweisen, was zu mehr Offenheit und Produktivität führt.

REFERENZEN

1. Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. Harvard Business Review (78)3, 133-141. Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. London: Nicholas Brearly. Kotter, J.P. (2008). A sense of urgency. Boston: Harvard Business School Press. Senturia, T., Flees, L. & Maceda, M. (2008). Leading change management requires sticking to the plot. Bain and Company. Accessed at www.bain com.

2. Metlife. (2010). Working caregivers and employer health care costs. Retrieved from http://www.metlife.com/assets/institutional/services/insights-andtools/ebts/Employee-Benefits-Trends-Study.pdf

3. Galinsky, E., Bond, J. T., Kim, S. S., Backon, L., Brownfield, E., & Sakai, K. (2005). Overwork in America: When the way we work becomes too much. Families and Work Institute. Retrieved from http://familiesandwork.org/site/research/summary/overwork2005summ.pdf

4. American Psychological Association. (2009). Stress in America 2009. Retrieved from http://www.apa.org/news/press/releases/stress-execsummary.pdf

5. Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. Personnel Psychology, 60, 541–572. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. Journal of Management, 33, 774–800.

6. Siu, O., Hui, C., Phillips, D. R., Lin, L., Wong, T., & Shi, K. (2009). A study of resiliency among Chinese health care workers: Capacity to cope with workplace stress. Journal of Research in Personality, 43(5), 770-776.

7. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. Journal of Occupational Health Psychology, 15(1), 17-28.

ÜBER DEN AUTOR

CASEY MULQUEEN, P.h.D.

In seiner Rolle als Senior Direktor of Learning and Development bei der TRACOM Group ist Dr. Casey Mulqueen dafür verantwortlich, das Unternehmen und die Kunden bei der Entwicklung und Implementierung von Lernlösungen zu leiten, die den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen im Bereich der Organisationspsychologie entsprechen.

Zu diesem Zweck hat Dr. Mulqueen mit Unternehmen auf der ganzen Welt zusammengearbeitet, um effektivere Teams, Verkaufsprozesse und groß angelegte Veränderungsmodelle zu entwickeln. Er hat maßgeschneiderte Programme entwickelt und war als professioneller Sprecher für Organisationen wie Ernst & Young, PepsiCo, den Environmental Defense Fund, Reed Elsevier und ExxonMobil tätig. Seine Arbeit umfasst die Entwicklung und Validierung von individuellen und organisatorischen Beurteilungen, einschließlich des weltbekannten TRACOM Social Style Model®.

Dr. Mulqueen promovierte am Illinois Institute of Technology und war als Lehrbeauftragter an der Fakultät für Psychologie der Colorado State University tätig. Er ist Mitglied der American Psychological Association, der Society for Industrial & Organizational Psychology und der International Association of Applied Psychology.

TRACOM® GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY®

Wir geben den Menschen die “AH HAs” dafür, wie und warum sie handeln und wie sie mit ihrer Umwelt interagieren. Wir tun dies, indem wir die Menschen über die Kernelemente eines Individuums unterrichten: ihr Verhalten, ihre Emotionen und ihre Denkweise und die Auswirkungen, die diese Elemente jeden Tag auf sie haben. Diese Kernelemente nennen wir soziale Intelligenz. Die meisten Menschen sind sich des Einflusses dieser Elemente auf ihr Verhalten im Alltag, auf ihre Interaktion mit anderen und auf ihre Interpretation dessen, was um sie herum geschieht, nicht bewusst.

INFO: info@patraeus.ch / WWW.PATRAEUS.CH / T: (+41.91.940.29.00)