

HERO MAGAZINE

Mitarbeiter
emotional begeistern
und Widerstände
nutzen

Marc Ubben | 46

DIE AKTIE »ICH«

Karin Köhler | 28

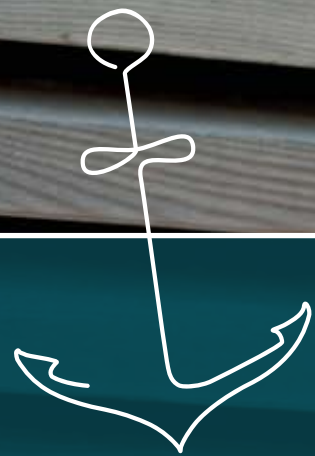
**KLARE SICHT –
VOLLE FAHRT VORRAUS**

Yvonne Bartl | 66

**MACHT.
FÜHRUNG.
SINN.**

Cristian Hofmann

Seite 6



Mitarbeiter *emotional begeistern* und Widerstände *nutzen*

»Digitale Transformation« verändert die Art, wie wir leben und arbeiten, grundsätzlich. Wie genau unsere Lebenswelten bald aussehen werden, können wir nur erahnen. Was wir mit Sicherheit wissen: Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, Ihre Mitarbeiter nicht nur fachlich, sondern auch emotional auf diesen Wandel vorzubereiten.

Die Digitalisierung bietet Chancen für zusätzliche Geschäftsfelder und setzt neue Maßstäbe in der Wettbewerbsfähigkeit. Nur wer Schritt hält, gar vorausgeht, wird Erfolg haben. Die große Bedeutung der Mitarbeiter in diesem Prozess wurde inzwischen erkannt.

Unternehmen konzentrieren sich deshalb verstärkt auf die fachliche Aus- und Weiterbildung. Ein erster wichtiger Schritt. Trotzdem gibt es Mitarbeiter, die sich gegen anstehende Veränderungen sträuben. Sie wurden fachlich, sachlich, kognitiv überzeugt – ihre Emotionen, Ängste, (sozialen) Bedürfnisse blieben jedoch außer Acht. Ein fataler Fehler, denn sind es doch vor allem Gefühle, Einstellungen und Motive, die unser Handeln steuern. Wie begeistert man Menschen nun aber auf der emotionalen Ebene für den Wandel? Wie können Widerstände aktiv, konstruktiv genutzt werden? Bewährte Techniken aus dem Coaching können dabei helfen.



Unkonkrete Zukunftsszenarien schüren Misstrauen

Arbeit 4.0 ist für die meisten Menschen Neuland und mit dem Verlassen ihrer Komfortzone verbunden. Veränderungen lösen oft auch Ängste aus. Diffuse Fachbegriffe und Zukunftsszenarien verstärken dabei die Ungewissheit und das Misstrauen. Vorfreude? Fehlanzeige! Die konkreten Vorteile, die ein einzelner Mitarbeiter vom Wandel hat, werden selten deutlich gemacht. Stattdessen ist in der Öffentlichkeit von Stellenabbau durch Industrie 4.0 die Rede. Keine gute Ausgangsbasis für erfolgreiche Transformationsprozesse. Wer will schon daran mitarbeiten, sich selbst wegzurationalisieren?

Start with Why!

„Die erfolgreiche Vermarktung einer Idee beginnt mit dem Warum“, so Managementautor Simon Sinek. Dieser Ansatz lässt sich auch auf die Idee vom Wandel übertragen: „Warum sollte ich mich ändern? Warum sollte ich neue Arbeitsprozesse umsetzen? Die alten funktionieren doch ...“ Das sind typische Fragen in den Köpfen von Mitarbeitern. Die Antwort darauf sollte nie die Veränderung als Selbstzweck sein. Allgemein gesprochen geht es natürlich um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und damit vieler Jobs. Doch besser ist es, den Mitarbeitern konkret aufzuzeigen, welche individuellen Vorteile sie durch die Veränderung haben. Hier zeigen sich wesentliche Kompetenzen, die gute Führungskräfte benötigen: Empathie, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und ein aufrichtiges Interesse an den Problemen und Bedürfnissen der Mitarbeiter.

Die Analyse der derzeitigen Arbeitssituation und ihrer Verbesserungspotenziale sollte daher vor der Auswahl der eingesetzten digitalen Werkzeuge und Methoden stehen. Die erste wichtige Frage an den Mitarbeiter ist somit: **„Welche Schwierigkeiten/Fehlerquellen/Belastungen hast du derzeit im Job und wie können wir diese durch den Einsatz digitaler Mittel reduzieren?“** Mit einem solchen Einstieg und dem Angebot einer Problemlösung ist die Chance größer, dass Veränderungen nicht als Gegner, sondern als eine sinnvolle Verbesserung betrachtet werden.

Motive erkennen und ernst nehmen

Arbeit ist heute längst nicht nur Broterwerb. Sie erfüllt vielerlei Motive von Menschen, z. B. Selbstverwirklichung und soziale Kontakte. Ein Jobwechsel bedeutet daher auch den Wegfall von lieb gewonnenen Aufgaben und sozialen Beziehungen. Manche freuen sich über diese Veränderung, andere sehen darin eine Bedrohung ihrer ureigenen Bedürfnisse. Neben der sachlichen

Analyse der Verbesserungspotenziale sollte somit eine weitere Frage an den Mitarbeiter im Vordergrund stehen: **„Was sind die positiven Seiten deiner Arbeit, die du auch in Zukunft nicht aufgeben/verändern möchtest (z. B. das Team)?“** Verständnis für diese Motive aufzubauen und als Führungskraft angemessen zu reagieren, ist ein weiterer Schlüssel für die emotionale Mitnahme der Mitarbeiter in Transformationsprozessen.

Widerstand ist nicht gleich Widerstand – Differenzierte Strategien müssen her

Wenn sich trotz aller guten Ansätze Widerstände bei Mitarbeitern aufbauen, ist es notwendig, einen tieferen Blick auf die Ursachen zu wagen. Die Management-Literatur unterscheidet verschiedene Formen von Widerständen und zugleich ihre strategische Behandlung.

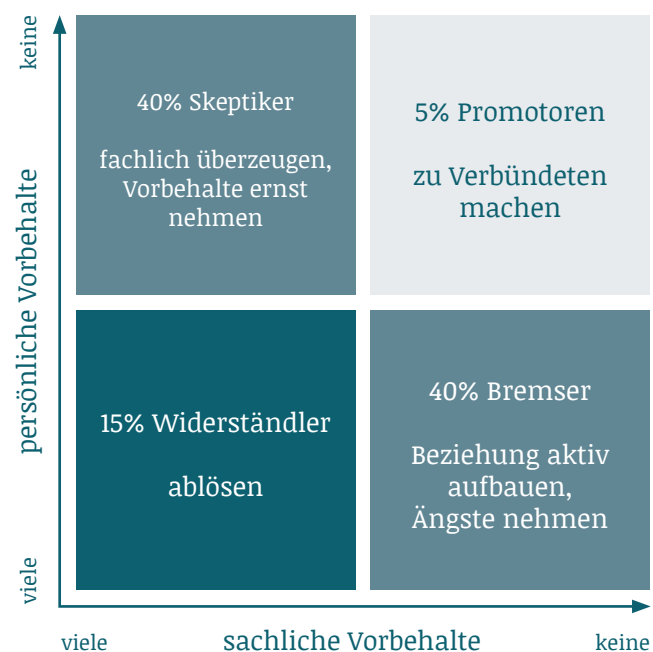


Abb.: Formen des Widerstands und ihre Auflösung
Quelle: Mohr, Wöhe (1998): Widerstand erfolgreich managen

Nur ca. 5 Prozent der betroffenen Mitarbeiter sind Verbündete bzw. *Promotoren* des Wandels ohne sachliche oder emotionale Vorbehalte. Diese gilt es zu identifizieren. Sie sollten in den Prozess so aktiv wie möglich eingebunden werden, Ideen einbringen können, (Teil-)Projekte leiten und ihre positive Haltung unter Kollegen verbreiten. Demgegenüber stehen ca. 15 Prozent reiner *Widerständler*, die sich weder sachlich noch persönlich überzeugen lassen wollen. Häufig konzentrieren sich Führungskräfte ausschließlich auf diese Gruppe und verschwenden dabei wertvolle Ressourcen.

Der größte Hebel lässt sich bei den sogenannten Skeptikern (40 Prozent) und Bremsern (40 Prozent) ansetzen. Die Skeptiker machen

es den Unternehmen verhältnismäßig leicht. Sie haben vor allem fachliche Zweifel und sehen den (wirtschaftlichen) Nutzen der Veränderung nicht. Vorwiegend äußern sie ihre Kritik öffentlich. Hier gilt es insbesondere, die individuellen Chancen und Verbesserungen zu betonen und die unternehmerische Notwendigkeit der Transformation offenzulegen. Fachliche Kritiker sollten jeder Führungskraft in einem Change-Prozess willkommen sein. Bindet man sie und ihre konstruktiven Anregungen ein, können sie das Ergebnis noch verbessern.

Bremser sind schwieriger zu identifizieren. Sie äußern kaum öffentlich Vorbehalte, da sie den sachlichen Sinn der Transformation durchaus verstehen. Hinter ihrer Zurückhaltung stecken vielmehr Ängste und persönliche Bedenken, wie z. B. der Verlust sozialer Kontakte oder die Angst vor Überforderung. Statt diese Sorgen offen zu äußern, bremsen sie den Change-Prozess aus – halten Deadlines nicht ein oder melden sich krank. Führungskräfte sollten aktiv auf diese Personen zugehen, nach ihren Ängsten und Motiven fragen und diese ernst nehmen. Auch wenn sie die Situation selbst anders bewerten.

Öffnende Fragetechniken gegen Killerphrasen der Skeptiker

Vor allem Skeptiker machen ihre Ablehnung durch sogenannte Killerphrasen deutlich: „Das funktioniert doch nicht, das haben wir schon mal probiert.“ Ein Abbügeln oder Übergehen dieser Vorbehalte führt selten zu ihrer Auflösung. Was jedoch helfen kann, ist die beschriebene Wertschätzung gegenüber der Kritik, die seitens der Führungskraft auch offen geäußert werden sollte: Gut, dass sich jemand traut, zu sagen, dass er mit der Idee nicht einverstanden ist. Besser, als sie verdeckt zu torpedieren. Im zweiten Schritt können öffnende Fragetechniken aus dem Coaching ein Umdenken bei den Mitarbeitern erzeugen:

- » „Das ist doch sinnlos!“
Antwort: Was müsste sich im Plan ändern, dass du ihn sinnvoller findest?
- » „Das haben wir schon probiert, funktioniert nicht“
Antwort: Was genau habt ihr probiert und unter welchen Umständen? Warum hat das nicht funktioniert? Was brauchen wir jetzt, damit es klappt?
- » „Das schaffe ich nicht/kann ich nicht!“
Antwort: Was müsste passieren/was brauchst du von mir, damit du es schaffst?

Ängste abbauen durch ressourcenorientierte Fragen an Bremser

Ressourcenorientierte Fragen können zudem Ängste bei Mitarbeitern reduzieren und ihr Selbstvertrauen stärken (z. B. im Umgang mit einer neuen Technologie):

- » Welche großen Veränderungen hast du schon einmal erfolgreich überwunden? Welche deiner Stärken oder Ressourcen waren damals hilfreich? Was kannst du davon wieder nutzen? Wie kann ich dich dabei unterstützen?
- » Wie groß ist deine Angst vor der Veränderung auf einer Skala von 1 (schwach) bis 10 (stark)? Wie zeigt sich das genau? Was müsste passieren, damit du z. B. von 6 auf 5 kommst? Was brauchst du dafür von mir als Führungskraft? Was kannst du selbst dafür tun?

Wichtig ist, dass sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter hier in die Verantwortung genommen werden. Die Führungskraft ist in der Rolle des Wegbereiters, der organisationale Steine wegräumen kann oder Hilfestellung durch Seminare, Lerngruppen oder finanzielle Ressourcen anbietet. Der Mitarbeiter bleibt aber in der Pflicht, den Weg selbst zu gehen. **Diese Haltung der Führungskraft als Coach und weniger als direkter Bestimmer wird in Zeiten der digitalen Transformation immer wichtiger.**

Heute kann eine Führungskraft nicht mehr alle Details überblicken. Die Fachexperten sind die Mitarbeiter vor Ort. Ihr Wissen und ihre Motivation sollte gefördert werden, damit sie eigenständig und angstfrei Change-Prozesse vorantreiben.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir für unseren Artikel die männliche Ansprache verwendet, doch sind die Damen selbstverständlich gleichermaßen angesprochen.



Über die Autoren



Marc Ubben – Berater, Coach und Trainer – macht Führungskräfte weltweit fit für Transformationsprozesse. Einen besonderen Schwerpunkt legt er dabei auf die psychische Gesundheit von Führungspersonen und Mitarbeitern. Als Diplom-Psychologe, erfahrener Trainer, Coach und Coaching-Ausbilder, selbstständiger Unternehmer und gelernter Bankkaufmann verbindet er fundiertes Know-how und langjährige Praxiserfahrung. Sein Antrieb ist, Menschen für Veränderungsprozesse zu motivieren und psychisch gesund zu erhalten, damit Unternehmenserfolg nachhaltig gelingen kann.



Christine Schilke war nach einem internationalen BWL-Studium und einer Weiterbildung als Betriebspsychologin als Personalreferentin im Mittelstand für die erfolgreiche Konzeptionierung und Einführung von Organisations- und Personalentwicklungsprojekten zuständig. Heute ist sie als Lehrkraft für Personalmanagement an der Hochschule Osnabrück tätig und bietet damit engen Kontakt zu Forschung und Wissenschaft. Im Team von Ubben Consulting arbeitet sie im Bereich Lösungsentwicklung, Trainingskonzepte und Beratung.

www.ubben-consulting.de