

Manager müssen Mensch sein können

**Vorgesetzte sind weder Motivationskünstler noch Therapeuten.
Beim Überbringen unangenehmer Nachrichten zählt nur eins:
Vertrauen schaffen und Mensch sein.**

Der entscheidende Erfolgsfaktor produktiver und motivierter Mitarbeiter ist der direkte Vorgesetzte. Keine Anreizsysteme, geschweige denn wohlfeil formulierte Unternehmensleitlinien oder –visionen. Das gilt besonders in Situationen, die für die Mitarbeiter stark belastend sind und gravierende Veränderungen mit sich bringen. Reinhard K. Sprenger sagte einmal: „Wann immer eine Führungskraft erfolgreich ist, dann nicht, weil sie sich des Managementplunders bedient, den die Beraterindustrie feilhält. Sie ist erfolgreich, weil Menschen ihr folgen. Freiwillig folgen.“

Dies gilt gerade für schwierige Situationen. Für Sie als Führungskraft heißt das: Mitarbeiter folgen Ihnen, wenn Sie glaubwürdig, wahrhaftig, echt oder eben authentisch sind. Daher müssen Sie wissen, was Ihre Mitarbeiter von Ihnen benötigen, damit sie Ihnen folgen – insbesondere dann, wenn Sie eine Hiobsbotschaft verkünden müssen.

Phasen der Verinnerlichung einer Veränderung

Besonders in emotional belastenden Situationen agieren Mitarbeiter nicht nach dem Ursache-Wirkungsprinzip, sondern emotional, analog, rückbezüglich, spontan-chaotisch oder systemisch – menschlich eben. Genau deshalb gibt es keine Patentrezepte, kein Management-Tool, was Ihnen als Führungskraft in solch einer Situation nützt. Wichtig ist, menschliche Handlungsmuster in Krisensituationen zu verstehen:

Mitarbeiter durchlaufen vier Phasen, bis sie die anstehende Veränderung verinnerlicht haben. Nehmen wir an, Sie stehen vor der Aufgabe, Ihren Mitarbeitern die Auflösung der Abteilung und den Wechsel in andere Bereiche mitteilen zu müssen. Deren Reaktionen sehen folgendermaßen aus:

Ignorieren und Schockverhalten

Die Mitarbeiter wollen die Botschaft nicht wahr haben. Sie reagieren vielleicht erst einmal gar nicht und tun so, als ob alles so weiter geht wie bisher.
(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Aufbrechende Emotion

Wenn die Mitarbeiter die Folgen der Veränderung realisiert haben, werden sie möglicherweise wütend, aggressiv oder sogar beleidigend. Einige wiederum zeigen sich tief traurig, nahezu depressiv, wie gelähmt.

Regression und Rückzug

In der Folge lässt sich oft beobachten, dass sich die Mitarbeiter zurückziehen und beginnen, sich vom Alten zu verabschieden. Dies zeigt sich in unterschiedlichem Verhalten, etwa im Erinnern und Erzählen vergangener, gemeinsamer Erlebnisse der Abteilung oder dem Aufhängen von Bildern der letzten Teamfeier. Diese Phase kann auch als Trauerarbeit umschrieben werden.

Neuer Selbst- oder Weltbezug

Erst in dieser Phase sind die Mitarbeiter bereit, sich der neuen Situation zu stellen. Sie fragen, welche nächsten Schritte anstehen und was es zu tun gibt, damit sie ihre Arbeit gut übergeben können.

Negative Botschaften angemessen vermitteln

Mitarbeiter, die schlechte Nachrichten verdauen müssen, wollen von ihrem Vorgesetzten nicht motiviert werden, darum geht es ihnen nicht. Sie brauchen auch keine therapeutisch geschulten Ratgeber, Aktionisten oder Lichtgestalten als Vorbilder. Was sie brauchen ist Raum und Zeit zur Krisenbewältigung, Verständnis und Empathie ihres Vorgesetzten – und Vertrauen in seine Entscheidungen. Für Sie als Führungskraft heißt das: Sie werden gebraucht als Mensch, nicht als Manager!

Wie kann es Ihnen also gelingen, negative Botschaften angemessen zu vermitteln, Ihre Mitarbeiter richtig zu informieren und auf Emotionen oder gar Widerstand angemessen zu reagieren? Nehmen wir an, Sie müssen im Einzelgespräch mitteilen, dass für das nächste halbe Jahr Kurzarbeit bevorsteht – und das nicht für alle in gleichem Umfang.

Mitfühlen schafft Vertrauen

Kündigen Sie in der Abteilungsbesprechung an, dass Sie mit jedem einzelnen Mitarbeiter ein Gespräch führen werden. Thema: Die Entscheidung der Firmenleitung, Kurzarbeit einzuführen. Ziel der Gespräche: Jeder weiß, was das für ihn konkret bedeutet. Überdies werden die nächsten Schritte oder Aufgaben zur Vorbereitung auf die Kurzarbeit vereinbart. Machen Sie dann Termine mit den einzelnen Mitarbeitern aus. (weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Nehmen Sie sich für diese Gespräche Zeit und führen Sie sie in einem möglichst neutralen Raum, etwa einem Besprechungszimmer. Wenn Sie wirklich so fühlen, dann sagen Sie, dass es Ihnen schwer fällt, dieses Thema zu besprechen, dass Sie auch unsicher sind, was in der Folgezeit passieren wird. Geben Sie Ihren Mitarbeitern aber auf jeden Fall alle Informationen, die sie brauchen.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern auch Raum für deren Reaktion und halten Sie, wenn nötig, auch Stille aus. Dieses Verhalten zeigt Ihren Mitarbeitern, dass Sie sie verstehen. Reagiert ein Mitarbeiter emotional, zum Beispiel mit Vorwürfen gegen die Firmenleitung oder die getroffene Entscheidung, dann argumentieren Sie nicht dagegen. Es geht in dieser Phase der Veränderung nicht um Argumente, sondern um Gefühle. Ihr Mitarbeiter braucht Zeit, die Veränderung zu verarbeiten, geben Sie ihm die Möglichkeit!

Einverständnis für die Veränderung einfordern

Je länger Sie sich auf eine Diskussion über die Richtigkeit der getroffenen Entscheidung einlassen, desto mehr festigen Sie den Eindruck Ihres Mitarbeiters, die Entscheidung könne möglicherweise noch zurückgenommen werden. Persönliche Beleidigungen sollten Sie jedoch nicht akzeptieren. Sagen Sie klar und deutlich, dass Sie solche Bemerkungen nicht akzeptieren, aber bereit sind, mit dem Mitarbeiter in einem anderen Ton weiter zu sprechen. Bieten Sie ihm eventuell an, das Gespräch auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Fragen Sie ihn, was er von Ihnen braucht, um nicht demotiviert zu bleiben und vereinbaren Sie die nächsten konkreten Schritte bezüglich der anstehenden Veränderung. Fordern Sie sein Einverständnis („Einverstanden?“) dafür ein und danken Sie ihm für das Gesprächsergebnis.

„Hilfsangebote“ sind fehl am Platz

Ratschläge für den Mitarbeiter, wie er die Situation annehmen soll („Mach's wie ich: Augen zu und durch!“) haben sich ebenso wenig bewährt wie Trost spendende Worte („Ich kann Dich gut verstehen, mir würde es auch so gehen.“) Auch ausdrückliche Hilfsangebote („Du kannst jederzeit zu mir kommen, wenn Du Hilfe brauchst. Ich bin immer für dich da.“) kommen meist nicht gut an.

Unterstellen Sie Ihrem Mitarbeiter also nicht Hilfebedürftigkeit, schließlich sind Sie kein Therapeut. Trauen Sie ihm stattdessen zu, mit der Situation gut umgehen zu können – das stärkt sein Selbstvertrauen. Mitarbeiter brauchen oft nur die Gewissheit, dass sie ihrem Vorgesetzten vertrauen können, dass sie in ihrem Verhalten verlässlich und glaubwürdig sind. In schwierigen Zeiten wird damit schon sehr viel von ihnen erwartet.

Autor: Helmut Kraft, business-wissen.de



Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Mit besten Grüßen
Rainer Flamm
Motivationstrainer

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088