

Unterstützer für Veränderungsvorhaben gewinnen

Die 5 häufigsten Entscheidertypen

Fortschrittliche Unternehmen sorgen dafür, dass Bestehendes regelmässig hinterfragt wird, um mit unserer Hochgeschwindigkeitszukunft Schritt halten zu können. Dazu braucht es ein starkes Commitment des Managements. Nur mit den richtigen Entscheidertypen kann das gelingen.

Von Anne M. Schüller

Natürlich wissen die Manager in klassischen Unternehmen, dass sie Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle rasch transformieren müssen, um den Sprung in die Zukunft zu schaffen. Die Komplexität einer hochdynamischen Digitalökonomie lässt sich auf althergebrachte Weise ganz einfach nicht meistern. Doch Herrschende zetteln keine Palastrevolution an. Wer den Wandel zwar fördern soll, aber hierdurch persönliche Nachteile hat, dreht höchstens an kleinen Schraubchen, nicht aber am grossen Rad.

Privilegien, Status, Einfluss und Geltung – um all das haben amtierende Führungskräfte lange gekämpft. Dieses freiwillig wieder herzugeben, ist verdammt schwer. Niemand demontiert sich gern selbst und sägt an einem Ast, auf dem er sitzt. Durch einen pyramidalen Verwaltungsaufbau und eine aufgeblähte Mess- und Steuerungsbürokratie sorgen die einzelnen Bereiche ja überhaupt erst für ihre Daseinsberechtigung. Schaut man genauer hin, passiert das meiste deshalb nur punktuell. Zudem beschränken sich die Erneuerungsmassnahmen auf die Mitarbeiterseite, die Agilisierung am Arbeitsplatz und die Digitalisierung von Arbeitstools. Der massgebliche Treiber war hier Corona, sonst, da sind sich die Fachleute einig, hätte auch das noch Jahre gedauert. An vielen weiteren gestrigen Vorgehensweisen hingegen ändert sich nahezu nichts.

Massgebliche Entscheidertypen bei Veränderungsinitiativen

Vordenker und Neumacher im Unternehmen werden notwendige Veränderungsinitiativen aber nur dann wirklich durchbringen können, wenn sie die Unterstützung von Entscheidungsträgern erhalten. Insofern ist es überaus wichtig,

sich in diese hineinzudenken und deren Blickwinkel einzunehmen. Nur so lässt sich erschliessen, weshalb eine Intervention schliesslich gutgeheissen oder abgelehnt wird.

Nie spielen dabei nur sachliche, sondern immer auch emotionale Dimensionen eine massgebliche Rolle. Keine neue Vorgehensweise ist per se interessant. Interessant ist vielmehr, welchen Nutzen sie anderen bringt und was sie hierdurch erreichen. Dabei hat ein Entscheider nicht nur die Interessen des Unternehmens im Blick.

Oft sind «politische» Gründe oder persönliche Belange von grosser Bedeutung – obwohl dies niemals offengelegt würde. Zudem muss man den Menschen Zeit geben, sich an das Neue zu gewöhnen. Manche brauchen eine Weile, bis sie zünden. Andere erreicht man gar nicht. Bei denen, die es zu überzeugen gilt, kann man zwischen fünf verschiedenen Typen unterscheiden. Wer seine Anliegen durchbringen will, muss diese Typen verstehen, situativ auf sie reagieren und passgenau argumentieren.

Die Befürworter

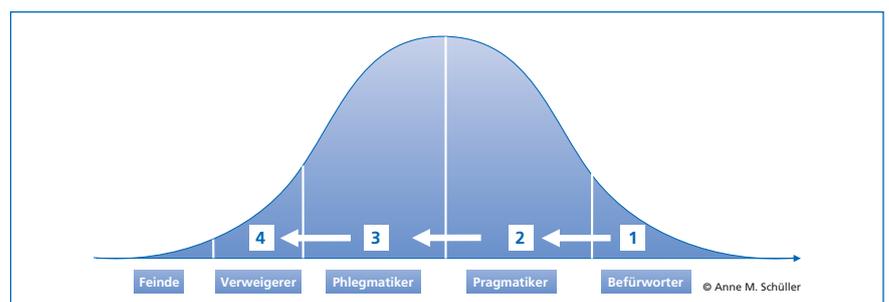
Die Befürworter einer Idee sind Mitstreiter, Gleichgesinnte, Vertraute. Man holt sie am besten im Rahmen von Vorgesprächen ins

Boot. Zusammen ist man immer stärker als allein. Wer Verbündete und Unterstützer hat, ist nie auf verlorenem Posten. Suchen Sie lange im Vorfeld nach ihnen. Bauen Sie sich ein internes Innovatoren-Netzwerk auf. So kann man sich austauschen, seine Ideen mit anderen Augen betrachten, Facetten gemeinsam weiterentwickeln und das Ganze wasserdicht machen.

Zudem kann man so immer auch darauf verweisen, dass man sich im Vorfeld konsultativ mit Dritten beraten hat. Während einer Präsentation stärken Befürworter einem den Rücken, bringen ergänzende Argumente ein und halten einem die Feinde vom Leib. Eine entsprechende Verhandlungstaktik kann im Vorfeld abgestimmt werden, um den Durchmarsch einer Idee sicherzustellen.

Die Pragmatiker

Pragmatiker sind erst dann für eine Idee, wenn man glasklare Argumente und messbaren Nutzen aufzeigt. Gelingt dies nicht, lehnen sie ab. Man überzeugt sie mit Zahlen, Daten und Fakten. Beeindruckt sind sie von Studien zum Beweis, von Forschungsergebnissen und von Best-Practice-Fällen. Am besten macht man seinen Vorschlag im Stil einer Gebrauchsanweisung nahezu umsetzungsfertig. Nahezu?



Die fünf häufigsten Entscheidertypen.

Mobbing gibt es immer nur bei den anderen

Wo immer Menschen zusammenkommen, können Spannungen auftreten. Gerade am Arbeitsplatz, wo unterschiedliche Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse herrschen, sind Meinungsverschiedenheiten gewissermassen vorprogrammiert. Konflikte, ob klein oder gross, sind normal und per se auch nichts Verwerfliches. Der Begriff «Mobbing» wird oft vorschnell verwendet und führt so eher dazu, dass sich Fronten verhärten und ein schlichtendes Gespräch verunmöglicht wird. Sobald jedoch immer wieder gezielt gegen eine Person vorgegangen wird, um diese schlechtzumachen, zu drangsalieren oder aus ihrer Position zu drängen, ist Wachsamkeit geboten.

Von Mobbing kann erst gesprochen werden, wenn eine betroffene Person über einen Zeitraum von mehreren Monaten von einer anderen Person schikaniert wird. Entsprechende Verhaltensweisen können etwa Abwerten, Beleidigen, Ignorieren oder das Vorenthalten von Informationen sein. Die einzelnen Mobbinghandlungen sind für sich alleine betrachtet meistens nicht gravierend, denn erst im Kontext und über einen längeren Zeitraum können die kleineren und grösseren Nadelstiche zu Mobbing werden.

Wir alle haben schon mal über jemanden gelästert, jemanden vielleicht ein bisschen weniger freundlich behandelt als jemand anderen, was nicht heisst, dass wir alle schon gemobbt haben. Es lohnt sich jedoch, wenn wir alle immer ab und zu unsere eigenen Verhaltensweisen reflektieren. Denn nur wenn Sie als Führungskraft oder HR-Verantwortliche(r) mit gutem Beispiel vorangehen, und natürlich auch Konflikte möglichst frühzeitig ansprechen und klären, ist es möglich, ein mobbingfreies Arbeitsklima zu schaffen und auch zu erhalten. Denn Mobbing gibt es nicht nur bei den anderen ...

Oluptat autaturi quidele ndelloribus ut eos et aliquos aeptas ium quatum ra comnita dolorpos ratiundaest molut aut unt aut etur? Ed quunt quo voluptatem cor sum acestia epudaer rovitia corecul paribustio. Et aces voluptur, omnimus mi, adit, con con reris volute east Et aces voluptur, omnimus mi, adit, con con reris volute east east east

Claudia Stam ist Psychologin und Inhaberin der Fachstelle Mobbing und Belästigung mit über 20 Jahren Praxiserfahrung. Die private, unabhängige Fachstelle berät und unterstützt Betroffene und Arbeitgeber zu allen Fragen in Sachen Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung



Idealerweise lässt man einen kleinen Nebenraum offen, um ergänzende Anregungen zu integrieren, damit es auch «deren Baby» wird. Wenn möglich, zeigt man klipp und klar in Form einer Wirtschaftlichkeitsrechnung, wie sich der Vorschlag schon im laufenden Jahr amortisieren kann, einen Wettbewerbsvorsprung erzeugt, Wachstum generiert, die Reputation steigert, zu fortwährendem Mehrumsatz führt und sich damit auszahlt.

Die Phlegmatiker

Phlegmatiker sind erst mal *nicht* für eine Idee. Sie sind abwartend, passiv, gleichgültig, erdulnd. Sie sagen tendenziell zunächst grundsätzlich nein, weil das Dagegen sein einfacher ist. Man kann eine Sache eben auch lassen. Sie haben anfangs stets Bedenken und gehen keine Risiken ein. Altbewährtes und die dazu gehörigen Routinen geben ihnen Sicherheit und Stabilität. Neues hingegen stört ihre beschauliche Ordnung.

Sie diskutieren alles tot, um nur ja nicht ins Handeln zu kommen. Nach erstem Zögern sind sie aber dann doch erreichbar, wenn sich etwas anderswo schon bewährt hat und es ausreichend Befürworter gibt. Man kann sie auch auf seine Seite ziehen, wenn ein Vorstoss keine grossen Mühen bereitet und die Dinge einfacher und bequemer werden als zuvor. Wird der Druck von allen Seiten zu gross, fügen sie sich und machen mit.

Die Verweigerer

Verweigerer sind grundsätzlich dagegen und dabei resolut. Deshalb sind sie sehr schwer zu knacken. Sie bekämpfen das Neue, befürchten Schreckliches und verbreiten Angst. Hinter den von ihnen vorgetragenen Gründen (zu teuer, zu unsicher, braucht kein Mensch, das Alte tut es doch noch) stecken nicht selten ganz andere, sehr oft Besitzstandsinteressen, die sie durch sachliche Argumente zu tarnen versuchen.

Deshalb reagieren sie meist recht aggressiv (nur über meine Leiche) oder auch hinterhältig. So kann es ihnen gelingen, zunächst die Phlegmatiker und dann auch die Pragmatiker auf ihre Seite zu ziehen. Deshalb ist es taktisch klug, seine Ideen so

zu konstruieren, dass sie möglichst wenige Verweigerer produzieren.

Die Feinde

Feinde werden einem alles abschlagen, egal, wie gut es ist. Denen geht es nicht um die Sache, sondern rein darum, Ihre Position zu schwächen und Sie nicht hochkommen zu lassen. Egal, wie plausibel ein Vorstoss ist: Selbst die besten Argumente bringen einen dann nicht voran. Im schlimmsten Fall bilden sich Lager, die einander bekämpfen.

Bisweilen ist die Situation derart vergiftet oder vertrackt, dass nur noch Mediatoren hier weiterhelfen. Im Interesse der Sache sollte jemand, der ständig als Person angegriffen wird, sich nicht scheuen, einen Schlichter hinzuzuziehen, um Schaden vom Unternehmen abzuwenden. Am Ende darf es allen nur darum gehen, gemeinsam fit für die Zukunft zu werden. Persönliche Fehden haben da nichts zu suchen.

DAS BUCH ZUM THEMA



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
Die Orbit-Organisation – In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft
 (auch als Hörbuch erhältlich)

Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
 ISBN: 978-3869368993
 Finalist beim International Book Award 2019



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueller.de