

# So setzen Sie sich durch!

Geneigte Neanderfrauen, geschätzte Neander männer!

Das scheint allmählich zum Dauerbrenner zu werden: „Meine Mitarbeiter haben einfach keine Lust mehr!“ Die Klagen in Führungsseminaren werden immer zahlreicher und intensiver. Wie ist es um die Lust Ihrer Mitarbeiter bestellt?

## **Null-Bock-Belegschaft**

Während die Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte immer größer, der Leistungsdruck immer schlimmer wird, winkt ein stetig wachsender Anteil Mitarbeiter schon beim ersten Anzeichen von Veränderungen prophylaktisch ab, motzt, zögert, zaudert und trägt Bedenken wie ein Banner vor sich her. Überall findet die Führungskraft nur noch Bedenkenträger, Aussitzer, Nörgler und Saboteure. Wie setzen Sie sich gegen die-se Maurer durch?

## **Die Neander-Reaktion**

Wie reagieren Sie, wenn Ihre Mitarbeiter mauern? Die meisten Führungskräfte reagieren spontan mit intensivierten Überzeugungsbemühungen oder hartem Durchgreifen. Das ist die Neander-Reaktion: Ich werde angegriffen? Zurückschlagen, überzeugen, nachlegen! Sicher haben Sie schon bemerkt, dass weder Zutexten noch Durchgreifen langfristig etwas bringen. Warum tun Sie's dann immer noch? Weil der Draufhau-Reflex tief sitzt, ganz tief im Stammhirn. Seit zehntausenden von Jahren schützt er den Menschen davor, vom Säbelzahn tiger verfrühstückt zu werden. Leider gibt es heute keine Säbelzahn tiger mehr. Deshalb ist der Neander-Reflex pures Gift für alle, die im Business reüssieren wollen.

## **Schritt 1: Einstellung ändern!**

Solange Sie der Neander-Reaktion auf den Leim gehen, setzen Sie sich überhaupt nicht oder nur sehr mühsam gegen mauern de Mitarbeiter durch. Denn je heftiger Sie draufschlagen oder zu überzeugen versuchen, desto heftiger mauern die Mitarbeiter: Actio = Reactio. Der Neander in uns gibt erst dann Ruhe, wenn wir unsere Einstellung bewusst ändern und uns neu auf folgende, eigentlich einleuchtende Erkenntnis konzentrieren: Bedenken von Mitarbeitern sind kein Angriff auf Ihre Kompetenz, sondern etwas ganz Wunderbares! Denn diese Bedenken signalisieren, was den Mitarbeitern wirklich fehlt: Trost, Zuwendung, Zuversicht, Skills, Unterstützung, Coaching, Eigenverantwortung, ... Mitarbeiter sind nur leider nicht immer in der Lage, diese Bedürfnisse zu äußern. Sie sagen nicht: „Chef, das trauen wir uns nicht zu!“ Sie sagen: „Was soll der Scheiß?“, „Das hat doch noch nie funktioniert!“, „Dafür haben wir nicht die Zeit!“ Deshalb sollten Sie die Mitarbeiter weder zutexten noch mit der Verbalkeule traktieren, sondern lieber herausfinden, wo sie der Schuh drückt. Wie? Einfach durch Nachfragen.

## **Schritt 2: Nachfragen!**

Wie finden Sie heraus, welche tieferliegenden Bedürfnisse sich hinter dem profanen Gemotze der Mitarbeiter verstecken? Durch die einfachste aller Fragen: „Wie meinen Sie das?“ Diese Frage wiederholen Sie so lange, bis Sie verstanden haben, was

den Mitarbeiter mauern lässt. Unerfahrene Führungskräfte wenden daraufhin ein: „Die Zeit habe ich doch gar nicht, dem Mitarbeiter so genau auf den Zahn zu fühlen!“ Glücklicherweise sitzt in jedem Führungstraining mindestens eine erfahrene Führungskraft, die dem Greenhorn daraufhin sagt: „Das kostet keine Zeit, verehrter Kollege. Das spart welche. Wenn Sie sich nicht mit dem Mitarbeiter unterhalten und er deshalb noch mehr Widerstand entwickelt, kostet Sie seine Blockadehaltung die zehnfache Zeit!“ Oder wie die Chinesen sagen: „Hast du es eilig, mach einen Umweg. Das bringt dich im Endeffekt schneller zum Ziel!“ Fragen Sie so lange nach, bis Ihnen das blockadeauslösende Bedürfnis des Mitarbeiters völlig klar ist und Sie es vor allem nachvollziehen können. Und dann sagen Sie dem Mitarbeiter, wie er aus dem Dilemma rauskommt! Richtig? Falsch. Wenn Sie das tun, entwickelt der Mitarbeiter nur noch mehr Widerstand. Weil ihm der Chef ein Bedürfnis ausreden möchte. Da würden doch auch Sie sich auf die Hinterbeine stellen, oder? Machen Sie lieber den

### **Schritt 3: Verständnis zeigen!**

80 Prozent aller Widerstände lösen sich allein dadurch auf, dass Sie Verständnis zeigen. Wenn Sie sich diesen Satz an die Wand oder den Screensaver hängen, werden Sie binnen Tagen eine doppelt so gute und effektive Führungskraft werden. Das leuchtet jedem ein. Warum tun es dann so verdammt wenige Führungskräfte? Weil: „Wenn der Mitarbeiter mauert, kann ich ihm doch nicht Recht geben!“ Muss man sich mal vorstellen. Da verdient eine Führungskraft ein sechsstelliges Jahresgehalt, verwechselt aber immer noch Rechtgeben mit Verständnis. Phantastisch. Um den Unterschied klarzumachen:

- Rechtgeben: „Sie haben Recht: Sie haben gar nicht die Zeit, sich auch noch um das neue Kundenorientierungsprojekt zu kümmern.“
- Verständnis: „Ich weiß, dass Sie gerade wahnsinnig viel zu tun haben. Und dann komme ich auch noch mit einem neuen KO-Projekt. Dass Sie das wenig begeistert, kann ich vollkommen verstehen.“

Wenn Sie daraufhin bei Ihrem Mitarbeiter ein hörbares Ausatmen und sichtbar fallende Schultern entdecken (falls Sie tatsächlich so gut sind, auf die Körpersprache Ihres Gegenübers zu achten), dann werden Sie mit dem Gefühl tiefster Befriedigung konstatieren: Wieder einmal hat schlichtes, kostenloses und zeitsparendes Verständnis die Bedenken eines Mitarbeiters auf völlig unspektakuläre aber umso wirkungsvollere Weise in Wohlgefallen aufgelöst. Der Mitarbeiter fühlt sich verstanden. Wer sich verstanden fühlt, hat keinen Grund, Widerstand zu demonstrieren. Und dann zeigen Sie dem Mitarbeiter, wie er durch geschicktes Time Management doch noch Zeit für Ihr KO-Projekt freischaufelt. Richtig? Falsch.

### **Schritt 4: Weiterfragen!**

Der Mitarbeiter hat nicht nur einen Einwand. Er hat einige. Also sammeln Sie erst mal alle anfallenden Bedenken – sonst finden Sie nie ein Ende! Fragen Sie: „Gibt es sonst noch etwas, das gegen ... (unser KO-Projekt z.B.) spricht?“ Wenn Sie schon Bedenken klären, dann in einem Aufwasch. Sobald der Mitarbeiter seinen zweiten Einwand vorbringt, gehen Sie zurück zum Start: Das spontan aufsteigende Gefühl des Angegriffenwerdens beiseite legen – die Einstellung auffrischen: „Der Mitarbei-

ter will mir damit etwas sagen!“ – Nachfragen „Wie meinen Sie das?“ – Verständnis zeigen – Weiterfragen. Bis nichts mehr nachkommt.

### **Schritt 5: Vorschläge lassen!**

Aber jetzt endlich dürfen Sie dem Mitarbeiter sagen, wie er seine Bedenken beseitigen kann, oder? Sicher. Wenn Sie möchten, dass seine alten Bedenken mit neuer Wucht ausbrechen. Merke: Ein Vorschlag vom Chef ist wie mit Schotter gurgeln – das löst immer Brechreiz aus. Und Brechreiz wollen Sie nicht auslösen. Sie wollen Engagement auslösen. Wie wollen Sie Engagement auslösen, wenn Sie den Mitarbeiter nicht engagieren? Engagieren Sie ihn: „Was schlagen Sie vor? Wie können wir das Problem lösen? Was würde Ihrer Meinung nach Ihre Bedenken zerstreuen?“ Ab diesem Punkt ist der Mitarbeiter kein Maurer mehr, sondern wieder ein Mitarbeiter; er arbeitet wieder mit. Indem er mit Ihnen zusammen an Lösungen feilt. Der Widerstand ist überwunden. Es geht voran. Das nennt man auch Change Management. Nur die wenigsten Führungskräfte sind change-kompetent. Warum? Weil die Technik zu einfach ist.

### **Einfach aber wirksam**

Die eben skizzierte Bedenkenbehandlung ist so simpel, dass es Ihnen in der Praxis kaum auffallen wird, wenn eine Führungskraft sie einsetzt. Glücklicherweise wird Ihnen das selten passieren. Denn selbst Vorstandsmitglieder mit sechsstelligem Jahresgehalt tun sich rasend schwer mit dieser supersimplen Technik. Warum? Weil sie so ungewöhnlich ist, dass wir sie noch nicht einmal im privaten Kontext anwenden. Darauf gehen übrigens 90 Prozent der Beziehungs- und Familienkonflikte zurück: Wir knüppeln sofort verbal auf jeden ein, der uns nicht mit Anlauf zustimmt. Wir hören ihm nicht zu, wir fragen nicht nach, wir zeigen ihm kein Verständnis, wir aktivieren nicht seine eigene Lösungsfähigkeit. Weil der Neander-Reflex im Stammhirn (Limbisches System) ungefähr zehntausendmal so alt ist wie wir. Bisher hat die Wissenschaft nur ein einziges Gegenmittel dazu gefunden: Training. Ob Sie do-it-yourself oder unter Gleichgesinnten trainieren, ist dabei weniger die Frage. Die Frage ist eher: Wann nehmen Sie sich Ihre Dosis?

In diesem Sinne: Viel Spaß beim Nachfragen und Verständnis zeigen. Auf Ihre skeptischen Bedenken wie auf Ihre begeisterten Rückmeldungen über die unvergleichliche Wirksamkeit von simplem Verständnis auf das Reaktanzverhalten von Mitarbeitern freue ich mich wie immer. [feedback@woelkner.de](mailto:feedback@woelkner.de)

Ihr  
Matthias Wölkner