



Wie motivieren sich Führungskräfte in Zeiten der Veränderung?

Alles Neue und Ungewohnte verlangt von jedem Menschen ein gewisses Mass an Überwindung. Besonders im Berufsleben sind Neuerungen keine Seltenheit. Oft sind es auch Führungspersonen, welche die ersten Zeichen des Wandels erleben. Doch wie gehen standfeste Persönlichkeiten wie Führungskräfte mit Verunsicherung und Ungewissheit im Arbeitsalltag um?

Es ist absolut menschlich, jede noch so kleine Veränderung als Störung zu empfinden. Jede Person hat eine beständige Routine, die als Katalysator für viele alltägliche Anliegen dient. Dieser individuelle Motor besteht aus lehrreichen Erfahrungen und Hand-

lungsweisen, die sich mehrmals in der Vergangenheit behauptet haben. Auch am Arbeitsplatz ermöglicht ein routinierter Ablauf eine gewisse Zuversicht und persönliche Sicherheit bei der regelmässigen Bewältigung verschiedener Aufgaben. Das Bekannte und Gewohnte gibt jedem Mitarbeitenden somit die benötigte Klarheit, die er im Berufsalltag braucht. Und wie dies bereits im Artikel «Die Krise, den Umbruch als Chance zu nutzen» in der Maschinenbau-Ausgabe 1/20, Seite 14 und 15 erwähnt wurde, bedeutet Veränderung, dass man sich von bewährten Gewohnhei-

ten sowie Denk- und Verhaltensweisen verabschieden können muss.

Erfolgsrezept: Der richtige Blickwinkel

Veränderungen und Dynamik sind ebenfalls ein fundamentaler Bestandteil jeder Unternehmenskultur. Eine zentrale Aufgabe jeder Führungsperson ist es daher, mit Wandel umgehen zu können und diesen auch zu bewirken. Zwar ist die Akzeptanz von Neuerungen ist eine grundlegende Führungskompetenz, jedoch haben viele Vorgesetzte Mühe damit.

Dies lässt sich unter anderem anhand der unbewussten menschlichen Hemmnis erklären, von der sich Führungskräfte beeinflussen lassen. Es ist normal und nachvollziehbar, dass Menschen

ihre Gewohnheiten und bewährten Urteile nur ungerne loslassen. Dies gilt auch für Führungskräfte, die sich im Dilemma zwischen Tradition und Innovation befinden. Eine Möglichkeit, wie Vorgesetzte in solchen dynamischen Zeiten motiviert bleiben, ist die Annahme der Rolle als «Chancenutzer».

In der Arbeitswelt lassen sich grob zwei Typen von Führungspersonen unterscheiden. Einerseits gibt es die sogenannten «Problembekämpfer». Diese Personen assoziieren mit Veränderungen vor allem das Aufkommen neuer Herausforderungen und Probleme. Der Fokus dieser Menschen ist daher besonders auf das potentiell Negative gerichtet. Indem sich dieser Typ intensiv auf die Schwierigkeiten in Zeiten der Veränderung konzentriert, schreibt er diesen möglichen Erschwernissen eine hohe Bedeutung zu.

Dies ist ein Prozess, der sich zu Beginn nur im Kopf ausgebildet. Jedoch beeinflusst diese Vorstellung schliesslich auch die Wahrnehmung des Sachverhaltes im echten Leben. So führt dies auch zu einem zurückhaltenden und mehrheitlich rückwärtsgewandten Verhalten in neuen Situationen. Dadurch verlieren auch Führungskräfte die Zuversicht und Motivation, um die neuen sowie künftigen Bedingungen zu akzeptieren – und trauern dabei gerne den guten, alten Zeiten nach.

Jede Herausforderung als neue Chance

Andererseits gibt es auch Vorgesetzte, die vorbildlich als «Chancenutzer» agieren. Diese Personen begegnen Veränderungen mit einer offenen und vorausblickenden Einstellung. Chancenutzer fürchten sich nicht vor unbekanntem Situationen, da sie ihr Leben als eine endlose Kette von neuen Aufgaben wahrnehmen. Disziplin, Leistungsbereitschaft und persönliche Konsequenz bilden das Erfolgsrezept zukunftsorientierter und erfolgreicher Chancenutzer. Für die persönliche Standortbestimmung gilt es, sich folgende Fragen zu stellen und diese gewissenhaft zu beantworten. So wird auch deutlich, inwiefern die persönliche Einstellung und Blickrichtung das

ZUM AUTOR

Dr. Oliver Mattmann
Peter Beglinger Training Zug AG
Baarerstrasse 94
CH-6300 Zug

T +41 (0)41 240 92 22
www.peterbeglingertraining.ch
info@peterbeglingertraining.ch

menschliche Verhalten beeinflussen können:

- Warum freue ich mich, diese Aufgabe, Projekt oder Aktivität anzupacken?
- Zögere ich in unbekanntem Situationen, weil mich die Hindernisse und Neuerungen, die entstehen könnten, verunsichern?
- Für jedes Problem gibt es mindestens eine Lösung. Suche ich aktiv nach Lösungen oder beschäftige ich mich nur die Vergangenheit zu rechtfertigen?

Die äusserst negativen Vorstellungen von Problembekämpfern haben eine eher demotivierende Wirkung.

Wer sich als Führungskraft längerfristig einredet, wie mühselig die unbekannt Situation ist und dabei die Gegenwart und Zukunft aus den Augen verliert, erschwert die Bedingungen nicht nur für sich selbst, sondern auch für ihr aufgestelltes Team. Hingegen überzeugen Chancennutzer mit ihrer flexiblen und dynamischen Handlungsweise,

welche sie auch in unsicheren Situationen mitbringen.

Motivation in Zeiten der Veränderung – 5 hilfreiche Praxistipps

- In den meisten Fällen ist die Quelle der Motivation eine konkrete Zielsetzung, die messbar, nachvollziehbar, terminiert sowie kontrollierbar ist. Indem ich reizvolle Ziele für mich selbst definiere, kann ich meine eigene Motivation bewusst steuern.
- Eine aktive Führungskraft lebt von und bewirkt Veränderungen bei sich selbst, den eigenen Mitarbeitenden sowie im Unternehmen: Welche Neuerungen habe ich kürzlich eingeführt? An welchen Stellen wird bald eine Anpassung notwendig? Welchen Beitrag kann ich dort leisten, damit es vorwärts geht?
- Lob und Bewunderung sind die Motoren, die unsere Energie entfalten. Auch wenn die Anpassung an eine neue Situation mit Schwierigkeiten verbunden

sein kann, ist dieser Prozess dennoch bewundernswert und verdient aufrichtiges Lob: Wann habe ich das letzte Mal einen Mitarbeitenden bewusst gelobt? Wen kann ich als Nächstes für eine bestimmte Sache oder Aufgabe loben?

- Das Erfolgspotential jeder Person liegt in den eigenen Stärken: Was sind meine persönlichen Stärken und wie kann ich diese bewusst in der Veränderungsphase einsetzen? Führungskräfte kennen häufig ihre persönlichen Stärken sowie diejenigen ihrer Mitarbeitenden nicht ausreichend. Um diese Diskrepanzen zu reduzieren, kann ich mindestens fünf persönliche Stärken auflisten, welche ich im Tagesgeschäft bewusst einsetzen soll.
- In Zeiten der Veränderung ist auch der Blick in die Zukunft wichtig: Rechtfertige ich mich mit Vergangenheitsthemen oder gestalte ich die Zukunft? Bin ich ein Gestalter oder Verwalter meiner Zeit?

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Denkweise einer Führungskraft viele Unternehmensaktivitäten sowie zwischenmenschliche Interaktionen im Berufsalltag beeinflusst. Während der Problembekämpfer eine retrospektive Verhaltensweise pflegt, zeichnet sich der Chancennutzer durch eine unübertroffene Energie und Offenheit aus, mit welcher diese Person Neues sowie Unbekanntes begrüsst. Der Grund für die beständige Motivation der Chancennutzer liegt in ihrer vorausblickenden Sichtweise: Sie haben gelernt, neue sowie veränderliche Situationen zu akzeptieren, ohne diese mit gehaltlosem Frust zu empfangen.