

Lösungsansätze für den Gesprächseinstieg: Umgang mit Widerständen im Change

Im Folgenden Anregungen zum Kombinieren für Deine Persönliche Formulierung. Vor allem dann, wenn Du den Eindruck hast, dass du mit einer "Anordnung" nicht Erfolg versprechend weiterkommen würdest.

Strategie...

...über Fragen eine Brücke zum Einstieg in einen Dialog bauen.

- "Mein Eindruck ist, dass Sie sich selbst von der neuen Vorgehensweise noch nicht überzeugt haben."
- "Mich beschäftigt eine Sache sehr: Ich habe den Eindruck, dass ich Sie von XY noch nicht ganz überzeugen konnte. Liege ich da richtig?"
- "Wie ist denn Ihr bisheriger Eindruck von XY?"
- "Wie erleben Sie bisher die Umsetzung vom neuen Konzept in unserer Abteilung?"
- "Was ist Ihr Eindruck von der bisherigen Vorgehensweise in unserer Abteilung?"
- "Was sehen Sie denn als einen weniger gelungenen Punkt vom neuen Konzept an? Ich habe den Eindruck, dass Sie noch nicht ganz überzeugt sind."

Anschließend: "Gibt es auch einen Punkt, dem Sie zustimmen?"

- "Normalerweise sagen Sie Ihre Meinung, bei dem neuen Konzept habe ich dazu von Ihnen dazu in den letzten Besprechungen keine Rückmeldung mehr gehört. Das beschäftigt mich."

...Bedeutung des Mitarbeiters herausheben und motivieren.

- "Das finde ich sehr schade, denn ich brauche Sie, Ihre Energie und Kompetenz, die Sie sonst zeigen dazu. Sonst kann das neue Konzept in unserer Abteilung nicht erfolgreich werden."



- "Gerade die jüngeren Mitarbeiter schauen ob und wie Sie als "alter Hase" mit der Veränderung umgehen.

Herr Maier, wir wissen beide, dass es nichts nutzt Ihnen (die neue Sache) zu "befehlen", dafür sind Sie zu lange im Geschäft und haben schon zu viele Chefs erlebt. Ich bitte Sie mitzuziehen, ich brauche Sie und bin auf Ihre Unterstützung angewiesen. Sie sind eine Schlüsselperson in der Abteilung. Was kann ich tun, damit Sie das Konzept leichter wird."

- "Sie sind doch gerade an einem Punkt vom neuen Konzept schon sehr erfolgreich (...Beispiel...). Ich wünsche mir, dass Sie das auf alle Fälle beibehalten, da sind Sie das Vorbild für die ganze Abteilung. Und ich wünsche mir, dass Sie auf einen Punkt aus dem neuen Konzept zusätzlich Ihr Augenmerk legen. Das wäre der Punkt XY."

...Selbstkritik.

- "Mich beschäftigt eine Sache sehr: Ich habe den Eindruck, dass ich Sie von XY noch nicht ganz überzeugen konnte. Bin ich bei der Einführung aus Ihrer Sicht falsch vorgegangen?"

...Ergänzungen einfordern.

- "Was müsste denn an XY anders sein, bzw. ergänzt werden, dass Sie, so wie ich Sie sonst kenne, gewohnt engagiert dahinterstehen können?"

...Einfühlung in Mitarbeiter ansprechen.

- "Frau Bauer, ich glaube, dass die Umstellung für Sie gar nicht so leicht ist. Ich habe den Eindruck, dass für Sie das neue Konzept eher einen Rückschritt/Verlust als einen Gewinn darstellt. (...Beispiel...) - treffe ich da einen Teil? Ich habe mir dazu seit einigen Tagen Gedanken gemacht. Ich habe eine Idee und mich interessiert, was Sie davon halten..."

Gefahren und Fallen für Führungskräfte im Umgang mit Widerständen und Umsetzungshindernissen bei den Mitarbeitern:

- So lange argumentieren und informieren, bis kein Hindernis/Widerstand mehr da zu sein scheint.



- Noch ausführlichere Informationen zu geben, warum die Vorgehensweise genau so notwendig ist.
- Direkt konfrontieren: "Sie wollen anscheinend nicht..."
- Davon ausgehen, dass ein Verständnisproblem vorliegt, das argumentativ gelöst werden kann.
- Zu viel reden und zu wenig zuhören worum es wirklich geht.
- Zu forsch als Chef auftreten, so dass der "untere Teil" des Eisbergs nicht zur Sprache kommen kann.
- Sofortlösungen bei Verhaltensänderungen fordern (Thema Geduld und Beharrlichkeit).

