

Max-W. Tiemann

HOMO DUBITANS - DER ZWEIFELNDE MITARBEITER

Überblick

Wir alle kennen ihn: Den Arbeitertypus, der bei jeder Besprechung, bei jeder anstehenden Veränderung die „Ja, aber...“-Position einnimmt und - wenn überhaupt – in Form negativer, destruktiver Beiträge Unmut äußert. Widerstand, mal versteckt, mal offen geäußert: meckern, maulen, mies machen – aber warum?



Gerade die versteckten Formen der „*Dubitose*“ (Zweifler-Krankheit), im Untergrund wirkend, erweisen sich als besonders gefährlich für ein Unternehmen. Ansteckende Mutationen des Virus breiten sich - von Führungskräften unbemerkt - im Unternehmen aus. Ein schlechtes Unternehmensklima unterstützt die Verbreitung des Erregers bis hin zur Verseuchung der gesamten Organisation.

Mithilfe von Fallbeispielen aus Unternehmen soll die zweifelnde Grundhaltung von Mitarbeitern genauer betrachtet werden. Dazu werden eine Sitzung im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) bei einem Möbelhersteller sowie eine Teambesprechung in einem kunststoffverarbeitenden Unternehmen beschrieben.

Zur Erklärung werden Ansätze aus der Psychologie herangezogen: Die Theorie der Gelernten Hilflosigkeit, die Reaktanztheorie sowie die des Locus of Control und die Motivationstheorie. Es ergeben sich Interventionsmöglichkeiten wie das Mitarbeitergespräch, Coaching, externe Supervision und andere. MACH2 Personalentwicklung, ein Verbund von über 20 Firmen im Kreis Herford, unterstützt Führungskräfte beim Erkennen der Problematik (und ihrer Folgen), bei der Entwicklung und Etablierung von Konzepten zur Bekämpfung der *Dubitose* im Unternehmen.

Beschreibung

Wie kommt es dazu, dass Mitarbeiter in Unternehmen sich quer stellen? Naiv betrachtet sollte man glauben, dass Veränderungen zum Wohle des Unternehmens auch im Interesse des Mitarbeiters sein sollten. Leider greift diese Betrachtungsweise zu kurz und ignoriert die handlungsbestimmenden Motive betroffener Mitarbeiter. Auch wenn das oftmals praktizierte Ignorieren dieser Phänomene durch Führungskräfte eine in diesem Artikel später diskutierte Option darstellt, sollte das Problem zunächst genauer betrachtet werden, um möglicherweise sinnvollere Alternativen aufzuzeigen.

Wenn man sich mit der Fragestellung beschäftigt, warum Mitarbeiter blockieren, quer schießen, Widerstände aufbauen oder auch nur passiv und desinteressiert sind, ist man schnell bei Fragen des Umgangs mit Veränderungsprozessen, also dem Veränderungsmanagement oder auch neudeutsch dem Change Management angekommen. Schlussfolgerungen daraus lassen sich auf die Erklärung des Verhaltens bzw. den Umgang mit zweifelnden, mies machenden Mitarbeitern übertragen. Dabei handelt es sich bei der gesamten Veränderungsmanagement-Thematik nicht um etwas wirklich Neues, denn Veränderungen gab es schon immer, und ebenso gab es schon immer Widerstände.

Der Mensch steht evolutionär bedingt Veränderungen eher kritisch gegenüber. Veränderungen lösen Ängste aus. Warum soll etwas, das lange funktioniert hat, mit einmal nicht mehr funktionieren? Warum sollen wir die bekannten Pfade verlassen und uns auf neues Terrain begeben? Ohne eine subjektiv wahrgenommene Motivation, ohne ein klares Ziel, ohne Leistungsdruck fehlen die entscheidenden Kräfte, die Energien in Richtung eines neuen Zieles zu bündeln. Die Folge: Der Mensch wird seinen Status Quo verteidigen und ggf. auch andere dahingehend beeinflussen, dass eine Veränderung negativ verläuft oder aber mindestens nichts Positives bringt.

Beispiele

Im Folgenden sind zwei Szenarien beschrieben, die so oder ähnlich in jedem Unternehmen auftreten könnten.

KVP¹-Zirkel

In einem mittelständischen Unternehmen der Möbelindustrie treffen sich Mitarbeiter in zweiwöchigem Zyklus für dreißig Minuten im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Diese Treffen verfolgen das Ziel, Lösungen für aktuelle Themen bzw. Probleme der Arbeit zu finden und die entwickelten Lösungsstrategien konsequent nachzuverfolgen, bis entweder eine Lösung erreicht ist oder aber das Thema bzw. Problem auf anderer Instanz weiter bearbeitet wird.

Die Gruppe besteht aus einem Moderator sowie sechs festen Mitgliedern und deren Stellvertretern. Im Vorfeld der Einführung des KVP-Zirkels fand eine Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter statt. Im Anschluss wurden potenzielle zukünftige Mitglieder durch den Moderator in Abstimmung mit der Führungskraft des Unternehmensbereiches ausgewählt und gefragt, ob sie diese Funktion wahrnehmen möchten.

¹ Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess

Im Verlauf des ersten Jahres treten Probleme auf, die die Arbeitskraft der KVP-Runde negativ beeinflussen. Zum einen sinkt die durchschnittliche Teilnehmerzahl. Immer öfter fehlen KVP-Mitglieder oder erscheinen erst nach mehrmaliger Einladung bzw. „Hinterher-Telefonieren“ deutlich verspätet. Auch die Anzahl der eingebrachten Themen zeigt eine abnehmende Tendenz.

Bei der Besprechung der Themen wird der Moderator zusehends zum Alleinunterhalter. Sollte er ursprünglich nur moderierend tätig werden, trägt er nun die Themen in den Zirkel, findet Lösungen und muss diese anschließend auch noch umsetzen, da die Unterstützung durch die anderen KVP-Mitglieder immer mehr ausbleibt. Beteiligen sich einzelne Mitarbeiter doch am Geschehen, werden sie durch destruktive Äußerungen wie „das bringt doch sowieso nichts“, „haben wir alles schon versucht“ oder auch das wiederholt geäußerte „Ja, aber...“ derart in die Ecke gedrängt, dass sie sich nicht mehr einbringen. Das Klima des KVP-Zirkels ist negativ, destruktiv geworden. Der gemeinsame Wille, Dinge zum Positiven zu verändern, ist nicht mehr spürbar.

An dieser Stelle hat der KVP-Zirkel seine Existenzberechtigung eingebüßt. Der Return on Investment ist nicht mehr gegeben, die investierte Arbeitszeit führt nicht zum gewünschten Erfolg. Im Gegenteil: Die Teilnehmer tragen die wiederkehrende Erfahrung von Misserfolg und Nichtvorankommen aus dem KVP-Zirkel ins Unternehmen und wirken negativ auf ihre Kollegen und Mitarbeiter ein. Das Unternehmensklima verschlechtert sich.

Teamsitzung

Ein Arbeitsteam eines kunststoffverarbeitenden Unternehmens trifft sich in monatlichen Abständen vor Schichtbeginn, um aktuelle Arbeitsthemen zu besprechen. Gleichzeitig wird diese Gelegenheit von der Führungskraft genutzt, um die Mitarbeiter über Neuigkeiten im Unternehmen zu informieren.

Ein Einrichter kommentiert dabei wiederholt die Äußerungen von Führungskraft und Teilnehmern. Vorschläge werden ins Lächerliche gezogen, Mimik, Gestik und Aussagen lassen deutlich erkennen, dass Beiträge nicht ernst genommen werden.

Zurückgelehnte Sitzhaltung mit verschränkten Armen, abgewandter Blick, verdrehte Augen, zynische Kommentare, abfällige Bemerkungen, die Ablenkung von Nachbarn durch Nebengespräche, das zwischendurch klingende Telefon – hier ist ein Saboteur am Werk, der gegen die Führungskraft als Repräsentant des Unternehmens rebelliert. Gleichzeitig agiert er strategisch und ist bemüht, andere Mitarbeiter auf seine Seite zu bekommen, in dem er diese bei unkonstruktiven Beiträgen bestärkt.



Eine derart offen nach außen getragene Antihaltung ist selten, anscheinend fürchtet der Mitarbeiter keine Repressionen seitens der Führungskraft. Die anderen Teilnehmer der Gruppe sind irritiert und halten sich zurück. Gerade die konstruktiven Mitarbeiter fühlen sich durch das Verhalten des „Aufwieglers“ bedroht und bewegen sich „aus der Schusslinie“, in dem sie sich entweder nicht mehr einbringen oder in seine Richtung schwenken. Wenn die Führungskraft jetzt nicht entschlossen handelt, kippt die Stimmung der ganzen Gruppe.

Betrachtung des Phänomens aus psychologischen Perspektiven

Gelernte Hilflosigkeit

Die Theorie der Ge- oder Erlernten Hilflosigkeit (Learned Helplessness) wurde 1967 von Martin E. P. Seligman aufgestellt und ist einer der wichtigsten lerntheoretischen Ansätze zur Erklärung menschlichen Verhaltens. Die Anwendung der Theorie erfolgt vorwiegend in Zusammenhang mit negativen Reizsituationen, lässt sich aber auch auf positive Szenarien anwenden.

Zentrales Element des Entstehens der Gelernten Hilflosigkeit ist die mehrfache und/oder intensive subjektive Erfahrung von Hilflosigkeit. Diese ist dann gegeben, wenn ein Individuum keine Verbindung zwischen dem eigenen Handeln und den Konsequenzen seines Handelns erlebt. Kommt es wiederholt zu solchen Erfahrungen, können sich Glaubenssätze entwickeln, die auch für zukünftige Situationen die eigene Hilflosigkeit annehmen. Die Hilflosigkeit wurde gelernt. Je nach dem Ausmaß der Generalisierung von Hilflosigkeitserfahrungen wird eine Person auch dann untätig bleiben, wenn real betrachtet durchaus Einwirkungsmöglichkeiten auf das Ergebnis bestehen. Jegliches Handeln, d.h. jegliche Aktivität zur Erreichung von Zielen erscheint sinnlos. Es kann zur Entwicklung von Depressionen und traumatischen Störungen kommen. Im betrieblichen Kontext wird die Theorie der Gelernten Hilflosigkeit als Erklärungsansatz für das Phänomen der Inneren Kündigung angewendet. Häufige Hilflosigkeitserfahrungen sind ein wichtiger Grund dafür, dass ein Mitarbeiter sich innerlich von seiner Arbeit und seinem Unternehmen trennt.

Wie könnte die Theorie zur Erklärung des zweifelnden Mitarbeiters angewendet werden?

Zunächst einmal muss beachtet werden, dass es bei der Realitätswahrnehmung von Menschen immer um eine subjektive Wahrnehmung geht. Dies bedeutet für unseren Fall, dass von außen betrachtet durchaus ein Zusammenhang zwischen dem Verhalten eines Mitarbeiters und (positiven wie negativen) Konsequenzen existieren mag, dieser aber vom Mitarbeiter nicht wahrgenommen wird. Besonders deutlich werden Hilflosigkeits-Phänomene im Rahmen von KVP-Zirkeln, wo es um das Einbringen von Verbesserungen und Lösen von Problemen geht. Wir von MACH2 hören in solchen Zirkeln immer mal wieder Aussagen wie: „Das bringt doch sowieso nichts“, „Haben wir schon alles versucht“ und ähnliche Totschlagargumente. Im Rahmen dieser Theorie drücken solche Äußerungen erlebte Hilflosigkeit aus: „Egal was ich tue (bzw. wir tun), es bringt sowieso nichts, ich bin hilflos“. Zusätzlich kann gruppendynamisch eine Situation entstehen, die Elisabeth Noelle-Neumann als „Schweigespирale“ bezeichnet hat. Konformitätsdruck und Isolationsfurcht sorgen dafür, dass sich immer weniger Mitarbeiter ins Gespräch einbringen und ihre Meinung vertreten.

MACH2 beobachtet in vielen Unternehmen, dass Projekte und Veränderungen angestoßen, dann aber nicht konsequent weiter verfolgt werden und deren Fortgang auch nicht zu den Mitarbeitern hin kommuniziert wird. Führungskräfte neigen insbesondere bei Auftreten von Hindernissen dazu, sanft den Mantel des Vergessens über solche Projekte zu legen, ohne ihre Mitarbeiter über den Stand zu informieren. Nur vergessen die Mitarbeiter nicht so schnell. Und der „Flurfunk“ hält manches Thema lange am Leben und kann die Bedeutung von Einzelereignissen enorm steigern und im Sande verlaufenden Projekten ein unangemessen hohes Gewicht geben.

Geschieht dieses öfter, gehört es also zur „Kultur“ des Unternehmens, Dinge erst groß anzugehen und dann klein unter den Teppich zu kehren, ist das die perfekte Basis zur Ausbildung einer kollektiven Gelernten Hilflosigkeit. Wer will sich da noch ernsthaft engagieren? Die Mitarbeiter schlagen bei jedem neuen Veränderungsprojekt die Hände über dem Kopf zusammen und ziehen sich in die Angestelltenmentalität zurück, denn ihr Engagement in der Vergangenheit trug keine Früchte, verpuffte wirkungslos. Warum also sich jetzt anstrengen? Ein schleicher, stiller Prozess der inneren Distanzierung setzt ein, der nur mit viel Anstrengung wieder umkehrbar ist.

Häufig wird auch das Fehlen einer Unternehmensvision mit der Ausbildung der Gelernten Hilflosigkeit (in radikaler Form als Innere Kündigung) in der Belegschaft in Verbindung gebracht. Aber auch die Existenz „zu großer“ Unternehmensvisionen und Leitbilder kann den Weg zur inneren Kündigung auf breiter Front ebnen. Es werden prachtvolle akademische Konzepte entworfen, deren Erreichung dem normalen Werker völlig unmöglich erscheint. Ein Übermaß solcher Konzepte ist häufig Ausdruck des unzureichenden Kontakts zwischen Unternehmensführung und Basis.

Um dem Entstehen einer individuellen oder gar kollektiven Gelernten Hilflosigkeit entgegenzuwirken, braucht es Erfolge, kommunizierte Erfolge. Führungskräfte sollten nur so viele Veränderungen anstoßen, wie für sie und ihre Mitarbeiter zu schaffen sind. Und sie sollten ihre Mitarbeiter konsequent auf dem Laufenden halten, auch wenn es mal nicht rund läuft. Auch das Erreichen kleiner Ziele ist ein Erfolg, der mitgeteilt werden muss. Nichts kommt schlechter an als Null-Kommunikation. Entweder man holt die Mitarbeiter ins Boot, oder man lässt sie draußen. Aber erst alle ins Projektboot holen und dann als Erster von Bord gehen, kommt nicht gut an. Auch nicht, wenn die Führungskraft ganz leise von Bord geht...

Gleiches gilt auch für den Umgang mit Individuen. Der Zweifler ist jemand, der sich nicht einbinden lassen will, weil sein Engagement bzw. das seiner Kollegen (seiner Meinung nach) sowieso nichts bringt. Es ist kein böser Wille, sondern eine Lernerfahrung, die sein Verhalten bedingt. Der Mitarbeiter muss wieder die Erfahrung der eigenen Effizienz machen, muss spüren, dass sein Tun Dinge im Unternehmen in positive Richtung bewegen kann. Die nicht einfache Aufgabe der Führungskräfte ist es, förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen für positive Folgen des Mitarbeiterengagements und die richtigen Rückmeldungen zu geben. Aber davor kommt erst einmal das Sensibilisieren für Ursachen und Auswirkungen der Gelernten Hilflosigkeit.

Reaktanztheorie

Die Theorie der Reaktanz wurde 1966 von Jack W. Brehm veröffentlicht und besagt, dass Menschen zu Widerstand neigen, wenn sie sich in ihrer Freiheit bedroht fühlen.

Wir alle kennen den Reiz, den Verbote und Einschränkungen ausüben können. Gerade das schwer Erreichbare wird besonders attraktiv. Nach der Theorie tritt Reaktanz besonders dann auf, wenn

- äußere Einflussversuche zur Änderung oder Kontrolle von Einstellungen bestehen,
- Barrieren ohne aktive äußere Einflussnahme vorhanden sind oder entstehen,
- ein Zwang zur Auswahl zwischen verschiedenen Alternativen besteht.

Diese Gedanken sind gut geeignet, um Phänomene zu erklären, die im Zusammenhang mit Widerständen gegen Veränderungsprozesse auftreten. Ein Mitarbeiter, der zweifelt, nörgelt, skeptisch ist, blockiert oder gar sabotiert, zeigt Widerstand. Folgt man dieser Theorie, muss es Auslöser geben, die der Mitarbeiter als Einschränkung seiner Freiheit erlebt. An dieser Stelle ist die vermeintliche Passivität nicht ein Ausdruck von Hilflosigkeit, sondern ein Ausdruck von Widerstand, also ein aktives Verhalten.

Jegliche von außen verordnete Abkehr von vertrauten Arbeitsabläufen kann als eine solche Einschränkung erlebt werden, jeder von außen initiierte Veränderungsprozess, der ohne die innere Bereitschaft des Mitarbeiters stattfindet, kann Reaktanzverhalten zur Folge haben. Damit wird die Bereitschaft des Mitarbeiters zum entscheidenden Faktor: Ist sie da, wird kein Widerstand auftreten, da der neu eingeschlagene Weg nicht als Einschränkung der Freiheit wahrgenommen wird. Ist sie dagegen nicht da, müssten nach dieser Theorie offen oder versteckt Verhaltensweisen auftreten, die gegen die Veränderung bzw. deren Befürworter gerichtet sind, in der Regel also gegen die Führungskraft bzw. das Unternehmen. Da solche antisozialen Reaktionen allerdings in der Regel sanktioniert sind, werden häufig andere, versteckte Ventile zum „Druckablassen“ gesucht. Der bereits erwähnte strategisch eingesetzte „Flurfunk“ ist eine Möglichkeit, andere in das Widerstandsnest zu holen, ohne Repressalien fürchten zu müssen. Gibt es keine Möglichkeit, die verloren gegangene Freiheit direkt oder indirekt wiederherzustellen, bleibt laut Theorie eine unspezifische Aggressivität, die an unerwarteten Punkten zum Ausbruch kommen kann.

Die Theorie der Reaktanz und die der Gelernten Hilflosigkeit lassen sich auf vergleichbare Situationen anwenden, kommen aber, eng interpretiert, zu gegensätzlichen Aussagen. Während die Reaktanztheorie einen Mitarbeiter vorhersieht, der aktiv gegen die wahrgenommene Einschränkung zu Felde zieht, würde nach der Theorie der Gelernten Hilflosigkeit der Verlust von Kontrolle in die Passivität und Lethargie führen.

Das Modell zur Integration beider Theorien besagt: Kurze Erfahrungen von Unkontrollierbarkeit bei gleichzeitigem Bestehen einer Erwartung von Kontrolle führen zu Reaktanzverhalten, während andauernde Erfahrungen von Unkontrollierbarkeit ohne Erwartung von Kontrolle zu Hilflosigkeitseffekten führen. In der betrieblichen Realität sind beide Theorien wie auch das daraus resultierende Verhalten nicht trennscharf voneinander abgrenzbar.

Der Schwerpunkt bei der Annahme von Reaktanzverhalten liegt im Mangel an innerer Bereitschaft des Mitarbeiters zur Veränderung, zur Mitarbeit. Ist die Bereitschaft nicht vorhanden, wird ein äußerer Anstoß Widerstand hervorrufen – es sei denn, der Mitarbeiter hat die Erwartung von Kontrolle eingeübt. In dem Falle wäre er - gelernt - hilflos.

Theorie der Kontrollüberzeugung

Von Julian B. Rotter wurde 1966 die Theorie des „Locus of Control“ („Punkt der Kontrollüberzeugung“) entwickelt. Das Ausmaß, in dem Personen Ereignisse eher als *internal*, also durch eigene Fähigkeiten und Eigenschaften kontrolliert, oder als *external*, also durch äußere situative Einflüsse kontrolliert, wahrnehmen, kennzeichnet dabei den wahrgenommenen Punkt der Kontrollüberzeugung. Diese Wahrnehmung hat wiederum Einfluss auf die zukünftige Erfolgserwartung eigenen Handelns zur Erreichung eines Ziels.

Rotters Konzept sieht den Locus of Control als ein beständiges Persönlichkeitsmerkmal. Menschen mit einem eher internalen Punkt der Kontrollüberzeugung weisen tatsächlich im Mittel ein höheres Einkommen und einen höheren Schulerfolg auf als Menschen mit einem externalen.

Betrachtet man diese Kontrollerwartung als Lernprodukt aus den Erfahrungen der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen, ist es nicht mehr ein unabänderliches Persönlichkeitsmerkmal, sondern eine beeinflussbare Größe, die konstruktives Verhalten im Sinne des Unternehmens steigern kann. Mitarbeiter, die in Bezug auf Veränderungsprojekte eine interne Kontrollüberzeugung besitzen, werden sich anstrengen, um ein Ziel zu erreichen, da sie einen Zusammenhang zwischen ihrem Engagement und dem Erreichen des Ziels erwarten. Besteht dagegen eine externalen Kontrollerwartung, wird sich ein Mitarbeiter passiv verhalten, da er für sein Verhalten keine Auswirkungen auf die Erreichung des Ziels sieht, auch wenn das Ziel an sich positiv ist.

Wendet man die Theorie auf unseren *Homo Dubitans* an, lässt sich annehmen, dass blockierende Mitarbeiter in Bezug auf Veränderungsprozesse eher einen externalen Locus of Control besitzen. Sie erwarten bezüglich des eigenen Verhaltens keine Zielannäherung, sondern machen externe Einflussfaktoren für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich. Hier ähneln die Aussagen denen der Theorie der Gelernten Hilflosigkeit.

Wie könnte hier ein Lösungsansatz aussehen, um die Mitarbeiter zum Engagieren zu animieren? Wie bei der Erwartung von Hilflosigkeit auch gilt es, dem Mitarbeiter deutlich zu machen, dass seine Kräfte, seine Mithilfe für die Realisierung des Projekts wichtig sind. Das kann im Vorfeld geschehen, sollte aber insbesondere nach dem Erreichen von Zielen passieren. Die Lorbeeren müssen an die Mitarbeiter verteilt werden, die mitgeholfen haben. Bei wiederholter Erfahrung von Selbstwirksamkeit wird sich deren „Locus of Control“ von außen nach innen verlagern. Der Einsatzwillen steigt bei jedem zukünftigen Projekt tendenziell an: Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg.

Motivationstheorie

Es existieren viele Theorien darüber, was Menschen im Allgemeinen oder auch im Arbeitskontext motiviert. Unter anderem hat die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow (1943) dabei einige Bekanntheit erlangt. Maslow geht davon aus, dass menschliche Bedürfnisse auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind. Damit eine höhere Bedürfnisebene erfüllt werden kann, ist es erforderlich, dass zunächst tiefer platzierte Ebenen erfüllt sind.

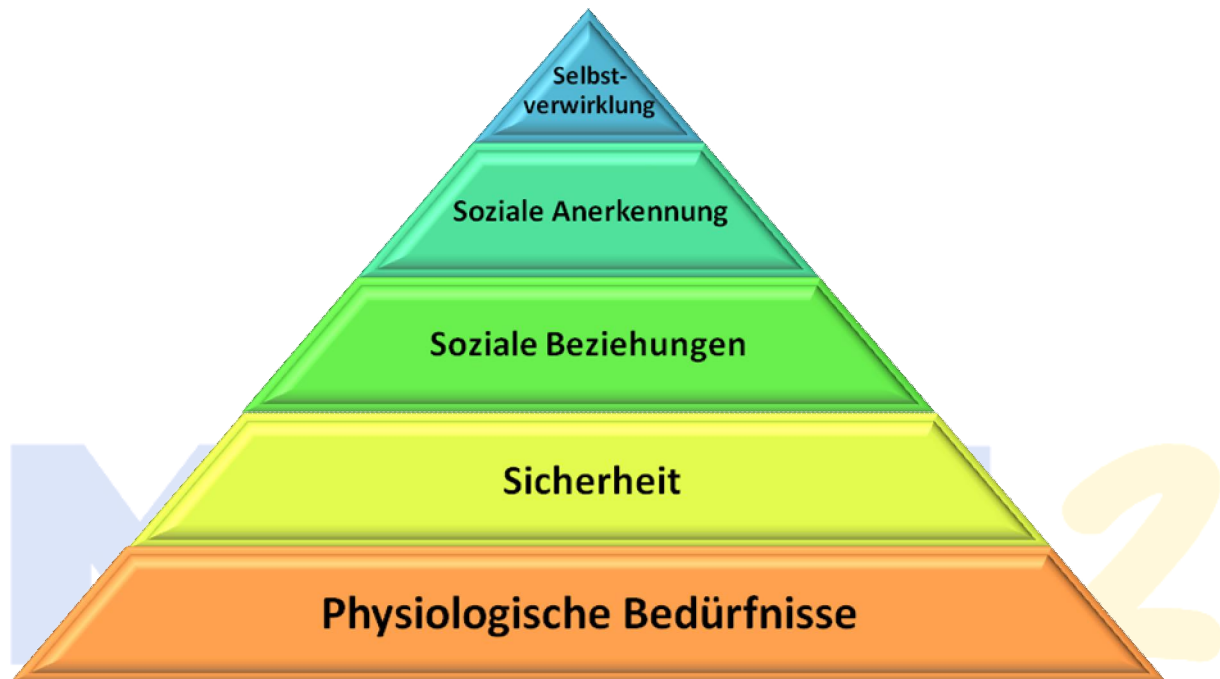


Abb.: Bedürfnispyramide nach A. Maslow

Bei der Anwendung der Maslowschen Bedürfnispyramide auf betriebliche Zusammenhänge wird davon ausgegangen, dass insbesondere die sozialen Bedürfnisse und die Selbstverwirklichung heutzutage handlungsrelevant sind. Allerdings kann je nach Arbeitsmarktsituation das Sicherheitsmotiv auch eine starke Verhaltensgrundlage darstellen. Die Maslowsche wie auch andere, hier nicht vorgestellte, Motivationstheorien stimmen darin überein, dass menschliches Verhalten auf die Befriedigung von Bedürfnissen ausgerichtet ist. Nur unbefriedigte Bedürfnisse wirken als Motive zum Handeln. Daraus folgt, dass in unserer Betrachtung sowohl blockierendes als auch konstruktives Mitarbeiterverhalten durch unbefriedigte Motive bedingt ist. Welche Motive den Mitarbeiter bewegen, ist zum einen von seinen persönlichen Vorbedingungen abhängig, zum anderen vom Arbeitsumfeld. Man unterscheidet zwischen intrinsischer Motivation, also Motivation, die „von innen“ kommt, und extrinsischer, also äußerer Motivation.

Für ein konstruktives, positives Mitarbeiterverhalten ist es neben den passenden Arbeitsbedingungen (z.B. Prämien) besonders wichtig, eine innere Motivation zu schaffen und zu fördern. Hierbei spielt der Führungsstil der Vorgesetzten eine zentrale Rolle. In Untersuchungen wurde festgestellt, dass ein mitarbeiterfokussiertes Management das Engagement der Mitarbeiter für das Unternehmen stark beeinflusst. Lob, Anerkennung, ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters befriedigen soziale Bedürfnisse bis hin zur Selbstverwirklichung und wirken sich positiv auf die intrinsische Motivation zur konstruktiven Mitarbeit aus. Bleiben diese Motivationsfaktoren aus, kommt es zu Leistungsverweigerung und Widerstand. Die Motivation des Mitarbeiters nimmt ab und schlägt ins Gegenteil um, das Betriebsklima verschlechtert sich. Keinesfalls darf es dazu kommen, dass unternehmensschädigendes Verhalten zu sozialer Anerkennung, z.B. durch andere, kritisch eingestellte Kollegen führt. Dadurch entsteht ein negativer Verstärkungskreislauf, der blockierendes Verhalten weiter verstärkt.

Die Synthese aus der Theorie der Kontrollüberzeugung und der Anwendung motivationstheoretischer Grundlagen steuert in Richtung auf eine Motivierung der Mitarbeiter hin zu einer Verstärkung des Gefühls eigener Wirksamkeit beim Erreichen von Zielen und Lösen von Problemen. Auch hier sind seitens der Führungskraft ein guter Kontakt und konstruktive, wohlwollende Rückmeldung, aber auch die Inspiration zur Erreichung von angemessenen Zielen von entscheidender Bedeutung für die Motivation des Mitarbeiters und damit für seine Leistungsbereitschaft. Wie im negativen Fall auch, kommt es bei positiver motivierender Unterstützung zu einer Spiralwirkung: Erfolge, die der Mitarbeiter sich selbst zuschreibt, lösen wiederum einen Motivationsschub aus.

Was hilft?

Führen wir uns noch einmal unsere Eingangsbeispiele vor Augen, ergeben sich eine Vielzahl von Interventionsmöglichkeiten auf unterschiedlichen Ebenen, auch wenn bei der Betrachtung psychologischer Grundlagentheorien viele Gedankengänge nur angerissen werden konnten.

Erkennen

Führungskräfte sollten genau hinzuschauen und Symptome der Zweifler-Krankheit im Unternehmen und bei Mitarbeitern bemerken. Sie müssen darin geschult sein, Anzeichen wahrnehmen zu können. Aber auch Führungskräfte besitzen die Tendenz, eine „innere Stimmigkeit“ dadurch zu erreichen, dass sie das sehen, was sie sehen möchten – nicht das, was ist. Deswegen müssen sie ebenso darin geschult sein, solche Anzeichen auch wahrnehmen zu wollen, selbst wenn sie zunächst unangenehm erscheinen.

In beiden Fallbeispielen, dem KVP-Zirkel wie auch der Teamsitzung, sind viele deutliche Anzeichen sichtbar, hörbar und fühlbar. Ist die Führungskraft sensibel für diese Merkmale, kann sie frühzeitig gegensteuern und geeignete Maßnahmen einleiten. Ist sich die Führungskraft unsicher, kann auch das Hinzuziehen Dritter eine wertvolle Hilfe sein. MACH2 Personalentwicklung unterstützt seine Ansprechpartner in Mitgliedsfirmen durch die Supervision von Sitzungen und anschließende Rückmeldung. Durch die vielfältigen Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen kann MACH2 einen reichen Erfahrungsschatz zur Analyse von Teamvorgängen beisteuern.

Verstehen

Vor dem Verstehen muss zunächst die Erkenntnis bei der Führungskraft vorhanden sein, dass es aus Sicht des Mitarbeiters gute Gründe für sein Verhalten gibt. Wenn man diese als Vorgesetzter nicht sieht oder nicht sehen will, kann es keine gezielte und erfolgreiche Intervention geben. Um den Mitarbeiter in seinem Gedankengefüge zu verstehen, ist viel Fingerspitzengefühl notwendig. Jeder Mitarbeiter reagiert anders und muss anders angefasst werden. Und dafür braucht es zuallererst Kontakt, wirklichen Kontakt, um Widerstände behutsam aufzubrechen.

Betrachten wir unsere Praxisbeispiele: Im ersten Beispiel muss der KVP-Moderator die Gründe erkennen, warum sich die Teilnehmer immer mehr zurückziehen. Derer gibt es einige, z.B. erleben die Teilnehmer kaum Erfolge, möglicherweise auch eine zu geringe Verantwortung, ihre Mitarbeit wird (scheinbar) nicht benötigt. Im zweiten Beispiel, der Teamsitzung mit dem „quer schießenden“ Mitarbeiter, ist es dringend erforderlich, im Einzelgespräch mehr über die Hintergründe des Mitarbeiters zu erfahren, bevor über geeignete Maßnahmen nachgedacht werden kann. In beiden Fällen wäre ein guter Kontakt zwischen Führungskraft bzw. Moderator und Mitarbeiter die beste Medizin gegen die Ausbreitung der *Dubitose* gewesen; erste Anzeichen wären schnell bemerkt und kleine Krankheitsherde ohne großen Aufwand bekämpft worden.

Durch die firmenübergreifende Begleitung im MACH2-Personalentwicklungsverbund werden Synergieeffekte aktiv genutzt, um Führungskräfte zielgenau zu beraten, welche Möglichkeiten sich zum besseren Verständnis ihrer Mitarbeiter anbieten. Häufige informelle Kontakte und Gespräche sind in unserer leistungsorientierten Zeit zwar schwer zu realisieren, aber so wichtig – für Leistung!

Handeln

Abhängig von der theoretischen Basis, von der aus man den *Homo Dubitans* betrachtet, ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten des Handelns. Einige Denkansätze wurden bereits im Zusammenhang mit der Anwendung der Theorien angerissen und sollen hier zusammengefasst werden.

1. Zielbilder gestalten

Ein Ansatzpunkt ergibt sich daraus, dass eine Veränderung der subjektiven Wahrnehmung des Mitarbeiters auch zu verändertem Verhalten führt. Der vom Mitarbeiter erlebte Aufwand seines Engagements muss verringert, die erlebten positiven Auswirkungen dagegen erhöht werden. Dieses kann dadurch erreicht werden, dass intensive, positive Zielbilder für den Mitarbeiter möglichst greifbar geschaffen und kommuniziert werden. Der Mitarbeiter muss mit dieser Vorstellung „in Schwingung“ kommen, sie muss ihn erreichen, berühren, dann wird sie auch sein Handeln bestimmen. Auch die Konsequenzen seines passiven oder destruktiven Verhaltens sollten dem Mitarbeiter deutlich bewusst gemacht werden. Je größer der „Leidensdruck“, desto größer die Bereitschaft zu konstruktivem Verhalten in Richtung der Unternehmensziele.

2. Leistungen würdigen

Leistungen des Mitarbeiters müssen angemessen und deutlich gewürdigt werden. Er sollte spüren, dass sein Engagement Früchte trägt. Das Lob muss auf die Schultern all derer verteilt werden, die dazu beigetragen haben, das Ziel zu erreichen.

3. Anspruchsvolle, gemeinsame Aufgaben

Soweit möglich, sollten dem Mitarbeiter neue, anspruchsvollere Aufgabenbereiche übertragen werden. Aufgabenstellungen, bei denen eine verantwortungsvolle Kooperation mit anderen Mitarbeitern gefordert ist, erhöhen die Identifikation mit dem Unternehmen, stärken das Wir-Gefühl und verbessern das Arbeitsklima.

4. Wohlwollende Kommunikation

Ein wohlwollender, offener Umgang mit den Mitarbeitern ist wichtig, wenn man Einfluss nehmen möchte. Dazu benötigen Führungskräfte gute Kommunikationsfähigkeiten. Menschen haben ein gutes Gespür dafür, ob man es ehrlich mit ihnen meint. Blockiert der Mitarbeiter trotz behutsamen Herangehens seitens der Führungskraft bereits in der Kommunikation, bleiben nur autoritäre Mittel, um ihn zur „Mitarbeit“ zu bewegen – Dienst nach Vorschrift ist die Folge. Aber so mancher Skeptiker, selbst ein Bremser lässt sich noch auf die Unternehmensstraße zurückführen, wenn er behutsam an die Hand genommen wird.

Eine kleine Gruppe innerhalb der Gattung des *Homo Dubitans* wird in der Managementliteratur mitunter als „aktive Verhinderer“ oder „aktive Blockierer“ bezeichnet. Ist sich die Führungskraft sicher, dass von einzelnen Mitarbeitern dauerhaft keine konstruktive Mitarbeit erwartet werden kann, hilft nur das Ignorieren von Personen und Handlungen bzw. das massive Ausüben von Druck. Nur eins ist klar: Beide Methoden werden das Problem eher verschlimmern. Das Unternehmen sollte sich - insbesondere aufgrund des negativen Einflusses auf Mitarbeiter im Umfeld des „Kollegen“ - so schnell wie möglich von diesem trennen.

Wie kann Personalentwicklung die Praxis unterstützen?

Zu fragen ist zunächst nach den Methoden, die in unseren Praxisbeispielen Erfolg versprechen. Bezüglich des auf Abwege geratenen KVP-Zirkels muss der Moderator schleunigst das Steuer in die Hand nehmen, und zwar als Moderator, nicht als Alleinunterhalter und Allzweckproblemlöser. Er muss leiten, nicht lösen. Dann sind es vor allen Dingen die Motivierung der Teilnehmer und das verstärkte positive Einbinden der Mitglieder der Gruppe, die den Prozess in die Richtung lenken.

Im Falle des störenden Mitarbeiters in der Teamsitzung hat „wohlwollende Kommunikation“ höchste Priorität. Ist das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter so zerrüttet, dass eine lösungsfokussierte Kommunikation nicht mehr möglich ist, kann ein interner (höhere Führungskraft) oder externer Moderator (MACH2) eingeschaltet werden. Je nach den Ergebnissen könnten alle obigen Methoden dazu beitragen, die untragbare Situation im Sinne des Unternehmens zu lösen: Deutliche Zielbilder, vermehrte Würdigung von Leistungen sowie anspruchsvolle Aufgaben können helfen, die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen zu steigern. Im ungünstigsten Fall, sofern sich die „Unerreichbarkeit“ des Mitarbeiters herausstellt, müsste das Arbeitsverhältnis beendet werden.

Eine wichtige Funktion von MACH2 als externe Personalentwicklung besteht darin, die Führungskräfte im Unternehmen für das Phänomen zu sensibilisieren. Wie verhalten sich meine Mitarbeiter? Wo bzw. bei wem sind Gesten, Mimiken, Kommentare festzustellen, die auf eine Distanzierung hindeuten? Was sagt der Flurfunk im Unternehmen? Mithilfe von Coaching und gezielter Weiterbildung erweitert die Führungskraft ihre Möglichkeiten, Widerstände wahrzunehmen und eine Position zu finden, von der aus die manchmal (durchaus beabsichtigte) „Betriebsblindheit“ abgelegt werden kann, um kritische Entwicklungen im Unternehmen unvoreingenommen sehen zu können.

Parallel dazu nimmt MACH2 an Gesprächsrunden teil und bekommt als externe Instanz objektive Einblicke in die Stimmung und Arbeitsweise im Unternehmen. Wir geben Führungskräften Rückmeldung und begleiten sie dauerhaft bei der Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungskonzepten. Nichts ist schädlicher als im Sande verlaufende Projekte.

Schlussendlich ist das klassische Mitarbeitergespräch nicht das einzige, aber ein bewährtes Mittel, um die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu verbessern. MACH2 unterstützt Unternehmen bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen und begleitet sie kontinuierlich weiter. In der Anfangsphase können ggf. Trainings die kommunikative Professionalität der Führungskraft zusätzlich fördern.

Eine gute Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist das Allheilmittel gegen die *Dubitose*. Ein Unternehmensorganismus mit starken Abwehrkräften (= guter Kommunikationskultur) bietet keine Angriffspunkte für die Ausbreitung der Zweifler-Krankheit. Auch von außen durch neue Mitarbeiter eingeschleppte *Dubitose*-Viren können sich nicht ausbreiten, werden isoliert und verkümmern schließlich. Der HOMO DUBITANS mutiert zum HOMO ACTIVUS.