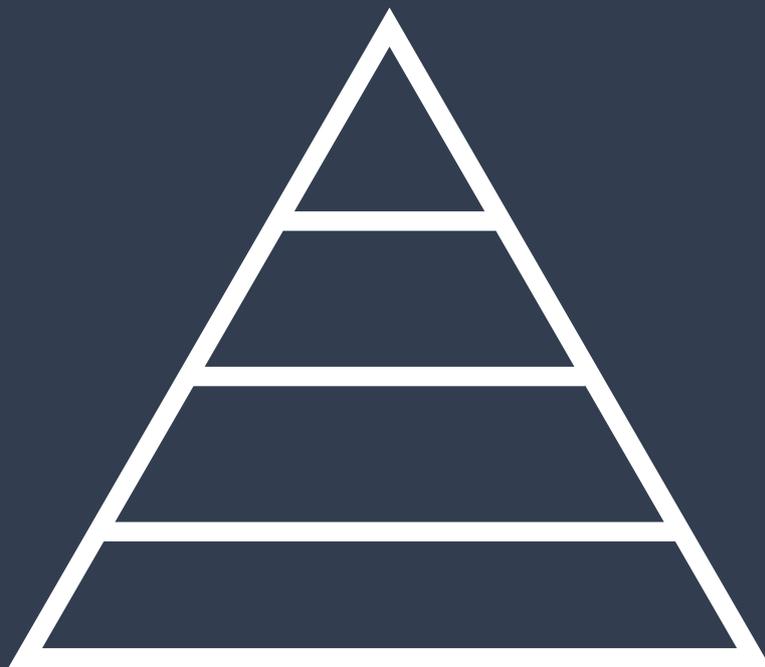


WIE DU MITARBEITER FÜR DEN CHANGE GEWINNST

Bedürfnisse erkennen und gezielt kommunizieren



KEINER MACHT MIT

Als QM'ler:in leben wir im Change. Wir sind ständig damit beschäftigt, die Dinge zu ändern, anzupassen, zu verbessern und neue Normen, Anforderungen und Kundenwünsche umzusetzen. Nicht selten sind mehrere Bereiche der Organisation von der Änderung betroffen. Manchmal sind es sogar strategische Änderungen, welche die ganze Organisation herausfordern. Ist das wirklich notwendig – ja ist es. Wir kennen alle das Sprichwort: Wer rastet der rostet. Oder: Stillstand ist Rückschritt. Oder: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Für unsere Organisation wollen wir das Beste und deshalb sind Change – Prozesse unabdingbar und unbedingt notwendig.

Doch was machen wir, wenn niemand so recht mitziehen möchte? Wenn wir als QM'ler:innen auf Granit stoßen, niemanden finden, der Bock auf unseren Change hat. Um Jemanden für eine Sache zu begeistern, für die er überhaupt kein Interesse hat, müssen wir tief in die Psychologie-Kiste greifen. Es ist die hohe Kunst der Motivation. Böse Zungen mögen behaupten es sei Manipulation. Ganz egal wie wir die Begriffe nennen oder sehen, was bleibt ist der notwendige Change.

In diesem kleinen Paper möchte ich auf die Bedürfnispyramide von Maslow eingehen und daran Möglichkeiten aufzeigen, wie wir als QM'ler:innen Menschen für den Change motivieren können.

DIE 5 STUFEN

Viele kennen die Bedürfnispyramide mit ihren 5 Stufen. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen bedürfnisorientiert handeln. Das heißt, sie haben Bedürfnisse, die sie gerne „gestillt“ haben möchten und handeln dementsprechend. Maslow hat verschiedene Stufen von Bedürfnissen publiziert, die aufeinander aufbauen. Da geht es um niedere oder auch lebenserhaltende, primitive Bedürfnisse bis zu Bedürfnisse der Selbstverwirklichung. Eine Aussage des Modells besagt, dass die nächst höhere Bedürfnisstufe erst dann angegangen werden kann, wenn die darunterliegende erfüllt wurde.



Ganz unten steht das Bedürfnis zu überleben. Es sind physiologische Bedürfnisse um weiterzuleben, z.B.: Sauerstoff, Wasser, Nahrung, Dach über dem Kopf.

Ist dieses Bedürfnis gestillt folgt das Sicherheitsbedürfnis. Dabei geht es um Schutz, Stabilität, finanzielle Sicherheit, Gesundheit usw.

Die Zugehörigkeit ist ein soziales Bedürfnis. Wir sind Wesen, die Kommunikation, Gemeinschaft, soziale Kontakte und Gruppen brauchen und suchen.

Die Stufe der Bedeutung richtet sich nach Macht und Anerkennung. Wir suchen nach Wertschätzung von anderen, da wir dadurch unser Selbstwertgefühl aufbauen. Hier geht es auch um einen gewissen Status, den wir erhalten wollen

Bei der obersten Stufe möchten wir uns selbst verwirklichen. Das passiert dann, wenn unsere Persönlichkeit mit ihre Fähigkeiten und der Kreativität voll eingesetzt werden kann. Wir erleben so einen Sinn in unserem Leben.

Es gibt veränderte Ausführungen des Modells und Maslow selbst hat noch weitere Stufen hinzugefügt. Doch diese hier sollten für die grobe Hilfe im Change Prozess erstmal ausreichen. Was können wir nun mit dieser Information anfangen?

MENSCHEN RICHTIG BEGEGNEN

Wenn wir Menschen für unseren Change-Prozess (der unbedingt notwendig ist) motivieren sollen, dann müssen wir die Menschen auf ihren individuellen Bedürfnisstufen begegnen. Wenn ein Mitarbeiter gerade das Bedürfnis hat zu überleben, weil ein großes negatives Ereignis ihn in den Ruin getrieben hat, dann wird er kein Verständnis dafür haben, wenn wir ihm eine schöne Vision von einem Audit ohne Abweichungen verklickern. Warum? Der Mitarbeiter hat nur ein Interesse: Geld zu verdienen.

In dieser Bedürfnisstufe machen wir Dienst nach Vorschrift. Wir verschwenden keinen Gedanken an Selbstverwirklichung. Wir brauchen auch nicht Anerkennung oder Macht. Nein, wir wollen nur überleben, um dann das nächste Bedürfnis – die Sicherheit – zu stillen.

Bei Widerständen ist es also wichtig herauszufinden, welches Bedürfnis unser Gegenüber gerade stillen möchte. Wenn wir dieser Person dann mit Argumenten für die Stillung des Bedürfnisses auf der jeweiligen Stufe konfrontieren, stehen die Chancen wesentlich besser sie oder ihn zu gewinnen.

Beispiel: Du möchtest den Prozess an der Fertigungslinie optimieren. Durch Verkürzung der Wege, welches ein Bauteil zurücklegt und durch Umstellung von Maschinen, wurde errechnet, dass der Output um 20% gesteigert werden kann. Außerdem wird dadurch das Risiko von potenziellen Fehler deutlich verringert. Für die Mitarbeiter an der

Maschine bedeutet das eine Änderung im Ablauf. Für die Vorgesetzten Änderungen in der Planung (Ressourcen werden frei). Für den technischen Leiter eine bessere Performance, Ansehen und bessere Zahlen im Report und für die Geschäftsführung letztlich mehr Asche in der Tasche.

Die Geschäftsführung und die technische Leitung braucht man nicht zu motivieren. Sie haben ein berechtigtes Interesse an der Änderung. Aber die Mitarbeiter an der Maschine und den Vorgesetzten, die müssen abgeholt werden.

Als guter QM'ler:in weißt Du, dass Du alle Prozessbeteiligten überzeugen musst, damit es wirklich vollumfänglich funktioniert und die Qualität nicht darunter leidet, sondern sich verbessert. Du suchst also das Gespräch mit dem Personal an der Fertigungslinie.

Einer Mitarbeiter geht es nicht gut. Sie hat eine Trennung hinter sich und steckt in finanziellen Schwierigkeiten. Außerdem braucht sie dringend eine Bleibe. Sie ist deshalb auf der Stufe der Sicherheit unterwegs.

Argumente könnten sein: *„Durch die Änderungen verbessern wir den Ablauf und somit verringern wir die Herstellungskosten. Durch die Änderung erweitert sich ihr Arbeitsgebiet. Sie übernehmen mehr Verantwortung und dies wird honoriert. Die Umstellung ist notwendig um die Arbeitsplätze weiter zu sichern. Nebenbei verbessern wir uns und verdienen mehr Geld. Lassen Sie uns mit Ihren Vorgesetzten reden ob eine Gehalterhöhung möglich ist.“*



Ein Mitarbeiter wurde neu eingestellt. Momentan sind alle etwas vorsichtig und die Rangordnung wird indirekt neu gestaltet. Da der neue Mitarbeiter viel Erfahrung mitbringt, wird er von den anderen auf Abstand gehalten. Der Mitarbeiter hat das Bedürfnis nach Zugehörigkeit.

Argumente könnten sein: *„Bei dem Projekt erarbeiten wir gemeinsam, in der Gruppe, die für uns beste Lösung. Die Maschinen werden so umgestellt, dass Teamarbeit noch mehr hervorgehoben wird. Durch die entstehende Flexibilität sind alle für den Erfolg gleichermaßen verantwortlich. Wenn wir das gemeinsam richtig angehen haben wir einen Erfolg als ganze Gruppe, das wird uns helfen ein gutes Team zu werden.“*



Die Leiterin der Montagegruppe leidet darunter, dass die meisten Mitarbeiter, für die sie verantwortlich ist, Männer sind. Sie merkt, dass die Akzeptanz oft nicht voll und ganz gegeben ist. Teilweise werden ihre Anweisungen einfach nicht befolgt. Weiter meint Sie, wenig Unterstützung von ihrem Vorgesetzten zu bekommen. Sie hat also das Bedürfnis nach Bedeutung und Anerkennung.

Argumente könnten sein: *„Sie als Teamleiterin sind ganz besonders wichtig in dem Prozess. Denn Sie sind die Schnittstelle zwischen Management und den Mitarbeitern. Ihre Erfahrung ist enorm wichtig. Sie kennen die Prozesse und die Probleme am besten. Und außerdem brauchen wir ihre starke Führungspersönlichkeit, damit die Planungen auch bei den Mitarbeitern ankommt. Aufgrund Ihrer Fachkompetenz können Sie die Planungen bestens für die Mitarbeiter übersetzen.“*



Da wäre dann noch der mächtig engagierte Facharbeiter. Er macht nicht nur die vorgegebene Aufgaben, sondern übernimmt darüber hinaus noch freiwillig Zusatzarbeiten. Er macht Wartungen, räumt auf, kann die Anlage am besten bedienen und freut sich, wenn er anderen in seiner Schicht unterstützen kann. Er ist dabei sich selbst zu verwirklichen, denn er merkt dass seine Fähigkeiten und Kreativität voll ausgelebt werden können.

Argumente könnten sein: *„Da Sie das meiste Hintergrundwissen zum Prozess haben, sind Sie unabdingbar für diese Änderung. Sie können sich bei der Projektarbeit voll ausleben. Es wäre auch gut, wenn Sie bei den notwendigen Anweisungen und Weiterbildungsanforderungen mitarbeiten können. Wir brauchen Ihre Ideen und Vorstellungen.“*



Leider ist es immer noch sehr oft der Fall, dass Änderungen im Management beschlossen werden. Die Führungskräfte sitzen am Besprechungstisch und erarbeiten die nächsten Schritte. Doch die eigentliche Fachkompetenz ist nicht vertreten. Die eigentlichen Fachexperten der Arbeit sind nämlich während den Besprechungen am Arbeiten und verdienen das Geld für die Führungsmannschaft. Wertvolles Wissen geht so verloren. Anstatt die betroffenen Mitarbeiter aktiv in die Überlegungen mit einzubinden, werden Change-Prozesse einfach übergestülpt. Man braucht sich nicht zu wundern, wenn die Motivation dazu fehlt. Halbherzige Umsetzung und verhaltene Annahme sind die Konsequenz. Oft scheitern diese Änderungen oder bringen ein gravierendes Qualitätsrisiko mit. Nicht weil die Mitarbeiter so viele Fehler machen, sondern weil die Abläufe nur in der Theorie durchdacht wurden und Praktikabilität nicht beachtet wurde. Wie auch, die Praktiker wurden ja nicht gefragt.

Eine gute Leitung eines Change-Projektes bindet alle Wissensträger mit ein. Ganz egal in welcher Hierarchie-Ebene sich die Personen befinden. Ebenso besitzt die Projektleitung ein bestimmtes Maß an sozialer Kompetenz und emotionaler Intelligenz, so dass die Bedürfnisse der jeweiligen Teammitgliedern erkannt werden. Nur dann kann zielgerichtet argumentiert werden. Dem Menschen auf seiner Bedürfnisstufe begegnen zu können, ihn dort abzuholen und ihn für die größere Sache zu motivieren ist der Königsweg.

Vielen Dank fürs Lesen.

Wenn Du mit mir in Kontakt treten willst, Anmerkungen, Lob oder Kritik hast, dann schreibe mir doch einfach an quality.coaching@q-coaching.de

Ich biete auch Qualitätscoaching für Qualitätsmitarbeiter:innen und Führungskräfte an. Du kannst mich ganz einfach über meine Internetseite kontaktieren oder direkt unter 01525 8781455.

Ich wünsche Dir viel Erfolg und Gelingen.

Liebe Grüße

Simon Strotbek – www.q-coaching.de