

„Veränderung macht Angst“

Gabriele Lang, langjährige Unternehmerin im Bereich Organisationsentwicklung und Executive Coaching hat nun auch ein digitales StartUp gegründet. *Economy* sprach mit der promovierten Psychologin und Wirtschaftsexpertin über Kosten von Konflikten, Geld als Hygienefaktor und die Lust an der Provokation.

Economy: Sie haben mit UP’N’CHANGE ein neues Unternehmen im Bereich Digitale Unterstützung bei Stillstand und Konflikten gegründet. Hier geht es auch um einen sogenannten „Stress des Ist-Faktors“ geht. Was hat es damit auf sich?

Gabriele Lang: Das betrifft das generelle Problem des Zeitmangels. Das heißt, der bildliche Tisch ist schon einmal mit kurzfristigen Aufgaben voll und für alle mittel- oder gar langfristigen Themen oder andere Prioritäten ist keine Zeit. Dieser ständige Zeitmangel bedeutet Stress und das ist die Ist-Situation.

In einem Team kommen dann noch Mitarbeiter oder Geschäftspartner hinzu und da kommt es dann erfahrungsgemäß zu Kommunikationsproblemen oder Auffassungsunterschieden eine Zusammenarbeit betreffend.

Economy: Es geht also primär um menschliche Verhaltensweisen.

Lang: Ja. Hier prallen letztlich unterschiedliche Typologien bzw. Charaktere aufeinander. Das kann insbesondere diverse Teams betreffen. Wenn wir im Stress gleich ticken, ist das angenehm. Wenn wir aber anders ticken, dann kann es problematisch werden. Die oder der Eine ist etwa ein rationaler Mensch und verlässt sich auf Zahlen oder bestimmte Pläne. Andere sind eher kreativ und spontan und jede/r will dann seine Sichtweise durchbringen. Aus solchen Situationen können dann schnell massive Konflikte entstehen.

Economy: Das heißt Zeit und Stress sind die primären Ansatzfaktoren?

Lang: Ja. Gemeinsam mit fehlender Kommunikation sind das größte Hemmfaktoren für die Entfaltung von Kreativität.

Mit unserem neuen digitalen InnoSparker sollen Mitarbeiter und Führungskräfte unter anderem Kreativitätspotential herausfinden.

Economy: Gibt es noch andere relevante Faktoren für betriebliche Konflikte?

Lang: Das Augenmerk in Unternehmen und Organisationen liegt nicht primär darauf, wie Leute miteinander kommunizieren oder wie sie zusammenarbeiten. Hier geht es primär um rationale Parameter, wie Pläne, Strukturen, Zahlen oder Ziele.

Aber genau durch dieses Wie entsteht dann Reibung und zusätzlicher Stress.

Economy: Aber irgendwann sollte ja hoffentlich von betroffenen Mitarbeitern ein Aufschrei mit Bewusstmachung und entsprechenden Forderungen passieren.

Lang: Es gibt Leute, die aufschreien, es gibt aber auch introvertierte Persönlichkeiten, die das nicht machen und sehr viel schlucken. Das geht eine Zeit lang gut, aber irgendwann kommt es dann raus und dann kann es auch eskalieren.

Aber auch wenn jemand etwas sagt - das heißt ja noch lange nicht, jetzt gibt es Verständnis oder eine Veränderung.

Die Lösung muss auch nicht immer in mehr Ressourcen liegen. Wenn das Problem etwa rein in der Kommunikation liegt, beim sogenannten Sender-Empfänger-Prinzip, dann bringen mehr Ressourcen nichts. Die Ursache des Konflikts liegt hier schon in der Kommunikation.

Economy: Wo wäre hier dann ein sinnvoller Lösungsansatz?

Lang: Um Reibungsverluste oder gar Konflikte zu vermeiden, muss ich eben schon bei der Kommunikation ansetzen und ein etwaiges Ressourcenthema kann dann folgen. Diese verschiedenen Unterscheidungen bzw. Tools beinhaltet entsprechend auch unser neues digitales Coaching-Tool, der Konflikt-Facilitator.

Was auf jeden Fall hilft, ist, dass jede/r zuerst seine eigene Rolle definiert. Ich kann mich selber leichter verändern als jemanden anderen. Ein großes Problem liegt auch im klaren Ausdruck: was nervt mich überhaupt oder was gehört verändert.

Economy: Woran liegt das?

Lang: Entweder Leute können es nicht bzw. spielt sich viel auch auf der nicht bewussten Ebene ab. Je besser man sich selber kennen lernt, seine Stärken und Schwächen, und seine Gefühle regulieren kann im Stress, desto optimaler wird Kommunikation und Zusammenarbeit.

Economy: Wie kann man sich Ihr Wirken im Unternehmen jetzt in der operativen Praxis vorstellen?

Lang: Wichtig ist ein klares Ziel, also was soll überhaupt erreicht werden. Ebenso zu wissen, was in der Vergangenheit gut funktioniert hat – und was nicht. Aber nicht nur auf einer fachlichen Ebene, sondern auch in Bezug auf kreative und emotionale Kompetenzen. Das sind die Bereiche, denen im Normalfall wenig Zeit gewidmet wird. Hier gilt es dann heraus zu finden, ist das der wirkliche Treiber oder steckt da noch was anderes dahinter. Und dann bewahrheitet sich wieder, dass es primär um Emotionen geht, unbewusste Glaubenssätze und Ängste.

Ich bin dann gerne auch provokativ, damit kommt dann oftmals die wahre Botschaft raus.

Economy: Gilt das auch für die Arbeit mit Teams?

Lang: Die Gruppenarbeit ist herausfordernder, hier gibt es Grenzen, etwa bei einer Gruppe mit 14 Personen. Da gibt es klarerweise dann viele unterschiedliche Sichtweisen und dazu kann noch eine Gruppendynamik entstehen, die es schwerer macht auf einzelne Menschen einzugehen.

Mehrere Personen oder Gruppen sind zumeist dann Thema, wenn schon der sprichwörtliche Schuh für die Führungskraft drückt, also schwerwiegende Gründe vorliegen.

Etwa, dass mehrere Personen das Unternehmen bereits verlassen haben oder eine schlechte mediale Berichterstattung oder öffentliche Kritik auf Internet-Plattformen.

Economy: Also eigentlich sehr spät.

Lang: Ja. Hier kapiert dann aber jeder: das kostet uns Geld. Und dann, bzw. erst dann nehmen sich verantwortliche Führungskräfte Zeit.

Economy: Welche Bedeutung hat eigentlich Geld als Motivationsfaktor?

Lang: In der Psychologie sagt man, es gibt Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren. Geld ist ein Hygienefaktor

Economy: Hygiene verbinde ich jetzt aber mit Reinigung.

Lang: Hygiene heißt, es muss zwar passen, aber es motiviert mich nicht inhaltlich. In der Psychologie ist Geld kein Motivationsfaktor, also etwas was mich ständig antreibt. Neugierde ist beispielsweise ein Motor, der mich antreibt.

Economy: Bleiben wir beim Thema Geld. Es liegt auf der Hand, dass Konflikte wie unzufriedene Mitarbeiter unterm Strich Kosten verursachen, mitunter hohe.

Lang: Es gibt mehrere Studien, die das klar belegen, etwa eine KPMG-Studie, wo über 100 Unternehmen untersucht wurden und die zeigt, dass Konflikte bis zu 15 Prozent der Arbeitszeit von Betroffenen kosten können und bei Führungskräften zwischen 30 und 50 Prozent.

Economy: Das kann bis zur gesundheitlichen Beeinträchtigung gehen...

Lang: ... oder Betroffene bleiben zuhause, um Konfrontationen auszuweichen. Eine Studie des Frankfurter Univ. Prof. Däfler hat das untersucht. Über 20 Prozent der Frauen und rund 11 Prozent der

Männer blieben der Arbeit fern, um sich einem Konflikt zu entziehen oder es einem Kollegen oder Vorgesetzten heimzuzahlen.

Economy: Welche Faktoren bestimmen eine Teamführung?

Lang: In meiner Zeit bei Egon Zehnder gab es bei der Kompetenz Teamführung unterschiedliche Ausprägungen. Ich sage Ihnen was Sie zu tun haben und Sie tun es, war ein unteres Ausprägungslevel von Teamführung.

Höhere Level waren: Wir diskutieren und ich entscheide bzw. wir diskutieren und entscheiden gemeinsam. Natürlich kann nicht immer im Kollektiv entschieden werden.

Aber wenn ich immer nur direktiv Anweisungen gebe, wie motivierend ist das für das Gegenüber? Noch dazu, wenn das jemand ist, der sich einbringen möchte.

Economy: Wie hat sich generell Kompetenz und Verhalten von Führungskräften in den letzten Jahren entwickelt?

Lang: Komplexität und Anforderungen an Führungskräfte sind sicher höher geworden. Ich kann aber eben nicht alles nur rational steuern, sondern benötige auch eine ausgeprägte emotionale Intelligenz. Das Rekrutieren hat sich dem nicht entsprechend angepasst.

Grundsätzlich muss man sagen, dass eine Auswahl von Teams auf Grund ihrer kreativen und emotionalen Kompetenzen generell eine untergeordnete Rolle hat. Was nach wie vor primär zählt, ist die fachliche, also vergleichsweise rational greifbare Kompetenz.

Economy: Warum haben diese sogenannten weichen Faktoren keinen größeren Stellenwert in Betrieben?

Lang: Weil es betriebswirtschaftlich nicht kontrollierbar ist, zumindest nicht sofort. Bei rationalen Themen wie etwa einem eingesetzten Werbebudget kann ich rasch Erfolg oder Misserfolg messen. Beim Thema Organisationsberatung oder Konfliktmanagement geht das nicht. Das sind eben die sogenannten weichen Bereiche und da heißt es oft: na ja, was ist das, was bringt das. Das kann eh' jeder.

Economy: Innovation und Digitalisierung sind bestimmende betriebliche Themen und haben viel mit Transformation zu tun, auch personell. Wie wirkt sich das aus Ihrer Sicht aus?

Lang: Kreativität und Innovation brauchen bestimmte förderliche Rahmenbedingungen, um sich erfolgreich zu entwickeln – was mit Menschen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu tun hat. Deshalb haben wir den InnoSparker entwickelt, wo es genau um diese Rahmenbedingungen geht. Denn in einem un kreativen Umfeld scheitert auch der kreativste Mitarbeiter. Innovation ist eines der Topthemen jedes Unternehmens und viele fragen sich, wie sie dieses komplexe Thema angehen können. Hier helfen wir mit Antworten.

Economy: Beim Thema Digitalisierung prallen oft unterschiedliche Sichtweisen und Ängste aufeinander bezüglich möglicher Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsplatz.

Lang: Veränderung erzeugt oftmals Angst und das gilt insbesondere bei dieser Thematik. Auch hier gilt: Mitarbeiter wie Führungskräfte müssen etwaig eine vertraute Komfortzone verlassen und das erzeugt dann zumindest Unsicherheit, bzw. eben auch Angst, den Job zu verlieren.

Economy: Aber ist das eine Komfortzone, wenn es mir nicht gut geht?

Lang: Ja, einfach weil es bekannt bzw. gewohnt ist. Aber nur weil ich das als unangenehm empfinde, heißt das noch lange nicht, dass ich mich auch verändern will.

Für alt wie jung gilt: wenn man mit sich selbst arbeitet und seine Stärken und Schwächen erkundet, bekommt man mehr Sicherheit mit solchen Entwicklungen umzugehen und auch das soll unser neues digitales Coaching-Tool ermöglichen.

Economy: Teil für Ihr neues digitales Angebot ist eine Art Messinstrument namens InnoSparker. Was hat es damit auf sich?

Lang: Die Entwicklungsarbeit begann vor rund 10 Jahren. Ausgangsbasis war, dass es zu den Themen Kreativität und Innovation keine harten betriebswirtschaftlichen Messzahlen gibt und damit werden diese Themen vom Management nicht oder viel zu wenig beachtet.

Economy: Und was genau kann ich damit messen?

Lang: InnoSparker ist ein OnlineTool mit dem ich mittels 15 Einflussfaktoren rasch überprüfen kann wo ich bezüglich Kreativität und Innovation innerhalb einer Organisation bzw. eines Betriebes stehe, wie nutze ich mein Potential, wo gibt es Schwächen oder gar Blockaden.

Und ich kann mich mit Benchmarks vergleichen. Man kann damit rasch und übersichtlich herausfinden, wo muss ich als Management oder Mitarbeiter ansetzen, um die Rahmenbedingungen zu optimieren. Das spart Zeit und Kosten, weil ich schnell einzelne Bereiche beleuchten kann und weiss wo ich konkret ansetzen muss, um Kreativität und Innovation zu ermöglichen.

Ich kann das in der Teamarbeit einsetzen, einzeln aber auch bei der Rekrutierung sowie bei Entwicklung und Zusammensetzung von (Innovations-)Teams. (red/czaak)

Link: www.upnchange.com

Zur Person:

Gabriele Lang, (50) ist promovierte Psychologin (Universität Wien), Inhaberin eines Executive MBA (Wirtschaftsuniversität Wien, Carlson School of Management, University of Minnesota) sowie ausgebildete Lerntherapeutin. Nach Managementjobs bei Unternehmen wie CocaCola, Mondi oder Egon Zehnder gründete Lang 2010 mit Create Success Consulting ihr erstes Unternehmen um Führungskräfte auf dem Weg zu nachhaltigem Erfolg zu unterstützen, bei Aufarbeitung von Stillstand, Konflikten und Verlusten sowie bei der Umsetzung von Lösungen.

Basis war das von Lang und Partnern entwickelte Online-Tool InnoSparker. Dieses digitale Coachingtool quantifiziert betriebliche Einflussfaktoren für Kreativität und Innovation auf Basis wissenschaftlicher und vor allem betrieblich belastbarer „harter“ Messkriterien. Ende 2019 folgte nun die Gründung ihres zweiten Unternehmens UP'N'CHANGE GmbH, um mit diesem Wissen und einer digitalen Plattform mehr Unternehmen sowie Führungskräfte und Mitarbeitern beim Erzielen von nachhaltigem, auch persönlichen Erfolg zu unterstützen. (red/cc)