

# „Nur wer Sinn liefert, kann überzeugen“

III Unternehmen, die eine sichere Zukunft ansteuern, müssen sich stetig verändern. Die Mitarbeiter kann dies mitunter verunsichern. Wie können Vorgesetzte helfen?

**Frau Leder, stetiger Wandel ist für Unternehmen überlebenswichtig. Doch was bedeutet er für die Mitarbeiter?**

**| Angelika Leder:** Wichtig bei Veränderungen ist, wie sie kommuniziert werden und was sie beinhalten. Manche Mitarbeiter begrüßen Veränderungen, andere werden sich verunsichert fühlen. Es kommt auch darauf an, wie viele Veränderungen auf die Mitarbeiter zukommen und wie gross die erwarteten Belastungen sind.

**Wie können Chefs helfen, um Unsicherheiten bei ihren Mitarbeitern abzufedern?**

**| Angelika Leder:** Da gibt es sehr viele Möglichkeiten. Wichtig ist die Kommunikation im Sinne von Information: Chefs sollten einen gemeinsamen Plan entwickeln und umsetzen, wer wann wie über was informiert wird. Das allein reicht aber nicht aus, um die Mitarbeiter mitzunehmen. Diese Kommunikation darf keine Einbahnstrasse bleiben, sonst finden die wichtigen Diskussionen nur informell statt. Genau das passiert aber oft: Veränderungen werden mitgeteilt, es wird angekündigt, dass es Zeit für Fragen und Anmerkungen gibt, dann „reicht“ aber die Zeit nicht aus und der Dialog kommt nicht zustande. Darüber entsteht Enttäuschung, und zum Gefühl der Unsicherheit kommt dann noch der Ärger hinzu, nicht wichtig zu sein.

**Wie können Vorgesetzte noch helfen?**

**| Angelika Leder:** Informationen mit Dialog verbinden und den Mitarbeitern zuhören, was sie zu sagen haben. Die Befindlichkeiten und Bedenken der Mitarbeiter sollten nicht nur in grossen Informationsrunden, sondern auch in kleineren Gruppen besprochen werden. Dabei geht es auch darum, zu verstehen, welche Sorgen oder Ängste im Spiel sind. Diese sollten ausgesprochen ernstgenommen werden. Es sind mehrere Gespräche nötig, damit sich Bedenken verändern und man muss solange darüber sprechen, bis die Bereitschaft wächst, sich mit den neuen Realitäten konstruktiv auseinanderzusetzen. In solchen Gesprächen geht es



auch um die Vorbildfunktion des Chefs. Vorgesetzte sind ja oft von den gleichen Veränderungen betroffen. Deshalb geht es auch darum, dass sie ihren Mitarbeitern sagen, was diese Veränderungen für sie selbst bedeuten und wie sie sich selbst damit auseinandersetzen. Da bekommt die Persönlichkeit des Chefs eine wichtige Rolle, seine Selbstoffenbarungen und seine Art, seine Gründe für Optimismus und Zuversicht auszudrücken. Damit gibt er oder sie eine Orientierung und ist auf diese Weise eine ganz wichtige Unterstützung für die Mitarbeiter. Deshalb brauchen wir Chefs, die zugleich empathisch und freigiebig sein können. Emphatisch, um die Welt und die Dinge aus der Perspektive der anderen zu

sehen und darauf eingehen zu können. Freigiebig, weil sie freigiebig mit ihrer eigenen Person umgehen und ihre persönlichen Reflexionen anderen mitteilen.

**Wie drückt sich Wertschätzung aus?**

**| Angelika Leder:**

Wertschätzung drückt sich in Anerkennung aus, Anerkennung für Leistung und Engagement, für Kreativität und die Bereitschaft mit Neuem umzugehen, nur um eine paar Beispiele zu nennen. Darüber hinaus drückt sich Wertschätzung eben auch in Interesse und Zuwendung aus und darin, andere wichtig zu nehmen. Die Bereitschaft, sich auf den anderen einzulassen, ist Ausdruck von Wertschätzung. Das ist keinesfalls damit zu verwechseln, dass ein Chef

immer die Erwartungen seiner Mitarbeiter erfüllt, das geht ja auch gar nicht. Was sollten „Zahlenmenschen“ beherzigen, um gute Chefs zu sein?

**| Angelika Leder:** Zahlenmenschen sollten beachten, dass Sie nicht nur für das „Was“ im Unternehmen verantwortlich sind, also für Ziel und Ergebnisse, sondern auch für das „Wie“. Sie sind meist sehr ziel-, sach- und ergebnisorientiert. Gerade für Sie es wichtig, zu verstehen, dass die Beziehungsebene der entscheidende Knackpunkt ist, der sie auf der Sachebene weiter bringt. Wenn sie ihre eigene Persönlichkeit mehr zum Ausdruck bringen, wenn sie es wagen, offen mit Ambivalenzen umzugehen, dann gewinnen sie ganz persönlich und das Unter-

nehmen auch. Wie man mit Mitarbeitern umgeht, entscheidet den „War of Talents“ letztendlich.

**Darf ich als Mitarbeiter Grenzen setzen?**

**| Angelika Leder:** Eindeutig: ja! Das muss man können und auch tun. Souverän „Selbstfürsorge“ zu betreiben und sich klar, aber auch konstruktiv abgrenzen zu können, ist eine enorm wichtige Eigenschaft. Die muss man lernen und das wird immer wichtiger. Wer das nicht kann, geht leicht unter. Das kann man im Coaching und in Trainings lernen. Das ist auch für die Unternehmen wichtig, dass Mitarbeiter das können, denn dann bleiben sie gesund und an Bord. Übrigens ist das auch für Chefs wichtig, die ja selbst auch Mitarbeiter sind.

**Welche Chance ergibt sich durch die Veränderung?**

**| Angelika Leder:** Es liegt eine Chance darin, sich zu verändern, wenn die Veränderungen Sinn machen. Jede Veränderung fördert das Lernen und die Selbstentwicklung. Sich verändern zu müssen, bringt erst einmal unangenehme Gefühle mit sich und ist nicht komfortabel. Der persönliche Gewinn, eine Veränderung bewältigt zu haben, wird meist erst im Nachhinein sichtbar. Er führt dazu, dass wir als Persönlichkeiten reifen, wenn wir mit Veränderungen zurecht kommen. Es fördert etwas, was wir brauchen, denn die Welt wird sich immer verändern.

Angelika Leder

Angelika Leder coacht viele zahlenorientierte Senior- und Topmanager, Teams und Unternehmen. Ihr Thema: eine angemessene Balance zwischen Zahlen- und Beziehungsorientierung.



## Buch-Tipp

Zahlenmenschen denken klar und analytisch, doch sie wirken oft unterkühlt. Anhand von Beispielfällen zeigt Angelika Leder, wie es zahlenorientierten Managern gelingt, den Fokus ihrer Aufmerksamkeit zu verändern, von der Sach- und Ergebnisorientierung hin zu Beziehungen und Emotionen. Zugleich gibt sie auch weniger zahlenorientierten Menschen Anregungen, besser mit den Zahlenmenschen in ihrem Umfeld klarzukommen, zum Nutzen aller. Hanser, 18,90 Euro.