



# Mitarbeitende mit Vertrauen und Offenheit für Erneuerungen gewinnen

Entgegen der verbreiteten Annahme bekämpfen Mitarbeitende geplante Veränderungen in Unternehmen nicht aus Prinzip. Sie lehnen sich jedoch gegen die erwarteten Nachteile eines Wandels auf. Eine starke Vertrauensbasis hilft dann weiter. Wichtig ist jedoch eine offene, gradlinige und verlässliche Führung durch die Vorgesetzten. von Niklaus Blaser und Katrin Juntke\*

**V**eränderungen sind für manche Betroffene mit Unannehmlichkeiten oder gar mit Leiden verbunden. In Berufssituationen, in welchen Veränderung und Verlust auftritt, entstehen Ablehnung, Angst, Wut und Trauer. Diese emotionalen Phasen sind eine Notwendigkeit, um sich danach wieder Neuem zuwenden zu können.

Im sich wandelnden Alltag braucht es für die erfolgreiche Gestaltung von Erneuerungen einen Schlüsselaspekt: Das Sicherheitsgefühl. Um den Wandel zu akzeptieren, haben Menschen das Bedürfnis nach einer sicheren Basis, von der aus sie aktiv weitergehen können.

## Sichere Basis macht den Unterschied

Eine Klage von Chefs im sich stetig verändernden Geschäft ist das geringe Engagement von Mitarbeitenden und die damit verbundenen Leistungsnachteile.

Die Lösung besteht darin, dass Vorgesetzte in ihrer Führungstätigkeit einen immensen Unterschied generieren, indem sie für Mitarbeitende eine sichere Basis und Verbindlichkeit schaffen. Gelingt es dem Chef, diese Basis zu er-

zeugen, fühlen sich seine Mitarbeitenden sicher, suchen nicht vorab die Nachteile einer Veränderung, sondern beginnen, die Vorteile von Erneuerungen zu akzeptieren.

Der Hauptunterschied einer Beziehung der sicheren Basis zu einer normalen Beziehung ist das Vorhandensein von Vertrauen.

## Der Weg zu den Mitarbeitenden

Eine wichtige Eigenschaft einer Führungskraft ist die Fähigkeit, diese Atmosphäre von Schutz zu kreieren und gleichzeitig die Notwendigkeit von Erneuerungen zu kommunizieren.

Veränderungen erfolgreich gestalten heisst Menschen mobilisieren. Es geht nicht darum, Mitarbeitenden zu sagen, dass sie sich transformieren müssen. Vielmehr ist es von Bedeutung, diese bei notwendigen Erneuerungen im Dialog miteinzubeziehen. Schaffen Chefs eine sichere Basis, werden diese von zufriedenen Mitarbeitenden unterstützt.

Gelingt dies nicht, entsteht der beste Nährboden für Widerstand gegen jede Art von Veränderung, was oftmals zum Scheitern führt.

## Vorgesetzte müssen führen

In eine positive Verbindung zum Mitarbeitenden zu treten, scheint einfach zu sein. Viele Chefs und Mitarbeitende sind jedoch unsicher, wie dies angegangen werden könnte. Offenheit, Gradlinigkeit und Verlässlichkeit sind hier die Schlüsselemente zum Erfolg.

Unabhängig von der formalen Rolle im Unternehmen muss jemand diesen Prozess führen; idealerweise der Vorgesetzte selbst. Erfolgt dies konsequent, sind Mitarbeitende bereit, die zusätzliche Meile zu gehen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Positive Risiken einzugehen und Herausforderungen anzunehmen wird zur neuen Arbeits- und Lebensweise.

**Über die Autoren: Niklaus Blaser, MBA IMD/EL. Ing. FH, ist Change-Leader und Interim-Manager. [www.niklausblaserinside.ch](http://www.niklausblaserinside.ch)**

**Katrin Juntke ist systemische Organisationsentwicklerin. Sie rekrutiert Talente in Unternehmen und coacht Organisationen bei Veränderungsprozessen. [www.katrinjuntke.ch](http://www.katrinjuntke.ch)**



Wohin geht die Reise? Bei Neuausrichtungen ist Führungskompetenz gefragt. Bild Georges/pixelio.de