

SCHWERPUNKT FÜHRUNG & KOMMUNIKATION

HEIKLE BOTSCHAFTEN – SO BLEIBEN SIE AUCH UNTER DRUCK SOUVERÄN

von Peter Holzer

Vertriebsziele liegen hinter Plan, das Verhalten eines Mitarbeiters war nicht in Ordnung oder eine Abmahnung wird fällig. Heikle Botschaften gehören zum Alltag einer Führungskraft. Dabei kommt es oft zu einem Dilemma. Auf der einen Seite will sie ihren Job machen, Ergebnisse produzieren und souverän wirken. Auf der anderen Seite will sie die Beziehungsebene zum Mitarbeiter bewahren. Basierend auf der Analyse von mehr als 6.500 Teamsituationen zeigen wir Ihnen, wie Sie dieses Dilemma lösen können, um hart in der Sache und fair zum Menschen zu sein.

Bei den Führungskräften gibt es zwei Lager, wenn es um heikle Botschaften geht. Die eine Gruppe macht sich keine großen Gedanken. Sie spricht das Thema direkt an. „Damit muss der Mitarbeiter klarkommen, schließlich wollen wir Ergebnisse erreichen“, sind dann die Kommentare. Diese Haltung ist auch in Ordnung. Jedoch fühlen sich die Mitarbeiter durch diese Art respektlos behandelt. Gegenüber ihrem Vorgesetzten würden sie dies jedoch nie offen zugeben.

Die andere Gruppe fühlt sich bei negativen Themen unwohl. „Am liebsten würde ich das Thema gar nicht ansprechen. Und wenn ich es tue, sehe ich zu, dass ich es so schnell wie möglich hinter mich bringe“, ist dann eine verbreitete Meinung. Sie wollen den Mitarbeiter nicht persönlich verletzen. Ihr Verhalten

ist vielleicht gut gemeint, jedoch wirken sie dadurch unsicher und alles andere als souverän. Das Führungs-Zutrauen der Mitarbeiter in eine solche Führungskraft sinkt.

Herausforderungen für Führungskräfte

Eigenschaften wie gutes Selbstbewusstsein, starkes Ego und ein ergebnisorientierter Siegeswille sorgen dafür, dass Menschen Karriere machen. Je weiter hoch es auf der Karriereleiter geht, desto stärker werden diese Eigenschaften. Der Haken: Das, was eine Führungskraft erfolgreich gemacht hat, wird nun zum Bremsblock, wenn es um die eigene Weiterentwicklung geht. Das hat zwei Gründe.

Erstens: Führungskräfte erhalten wenig ehrliches Feedback von ihren Mitarbeitern. Denken Sie daran, wann Sie das letzte Mal eine kritische Rückmeldung zu Ihrem Verhalten oder Ergebnissen Ihrer Arbeit von Ihren Mitarbeitern erhalten haben. Zweitens: Sollte es einmal kritisches Feedback geben, bekommt der Mitarbeiter eine dieser Retourkutschen: Annahme, dass der Mitarbeiter eine verblendete Wahrnehmung hat — Klarstellung, dass die eigene Meinung richtig ist — sollte das nicht reichen: Gegenangriff.

Unter Druck souverän bleiben

Der Schlüssel zu einer besseren Wirkung als Führungskraft liegt im eigenen Verhalten,



Peter Holzer

also Ihrer Körpersprache. Sie brauchen dazu keine komplexen Modelle und Systeme. Viel entscheidender ist die Frage, wie Sie sich als Vorgesetzter ganz konkret im Alltag gegenüber Ihren Mitarbeitern verhalten.

Besonders entscheidend sind dabei die Situationen, in denen eine heikle Botschaft übermittelt werden muss. Es geht dabei nicht darum, dass die Botschaft für die Führungskraft heikel ist. Für den Vertriebsleiter kann es z. B. eine normale Herausforderung sein, dass die Vertriebszahlen hinter Plan liegen. Entschei-

	Zugängliche Wirkung	Glaubwürdige Wirkung
Stimme	rhythmisch	flach
Betonung am Satzende	runter	hoch
Kopf	bewegt sich	ruht still und aufrecht; am Satzende geht das Kinn ein bisschen runter
Handflächen	offen	nach unten; gerne auch in Kombination mit einer Zeigegeste
In der Praxis oft beobachtet bei ...	Stewardessen, Kellnern, Service-Ange-stellten	Piloten, Führungskräften, Menschen mit Macht oder einem starken Ego
Wirkung	Informationen erfragen („Möchten Sie noch etwas trinken?“)	Informationen senden („Machen Sie die Analyse bis Freitag!“)

Übersicht der beiden unterschiedlichen Stimmuster und der damit verbundenen Körpersprache. Intelligentes Verhalten ist, das Stimmuster der jeweiligen Situation und dem verfolgten Ziel anzupassen.

dend ist jedoch, wie der Mitarbeiter den Inhalt empfindet. Anstatt mit der Meinung „Ich bin so, wie ich bin“ in das Gespräch zu gehen, ist es hilfreicher, wenn Sie sich über Ihre Wirkung auf den Kollegen bewusst werden.

Drei Werkzeuge für heikle Botschaften

Ihre Körpersprache entscheidet darüber, wie Sie auf Ihren Mitarbeiter wirken. Dabei wollen wir hart in der Sache und fair zum Menschen sein. Die folgenden Werkzeuge unterstützen Sie dabei, den Inhalt von der Person zu trennen.

1. Visualisieren

Wir reden viel zu viel. Visualisieren Sie stattdessen die Botschaft. Schreiben Sie auf einen leeren Block, verwenden Sie FlipChart oder PowerPoint. Wenn die Vertriebszahlen 25% hinter Plan liegen oder der Mitarbeiter bei 8 Terminen im letzten Monat zu spät kam, schreiben Sie genau das auf Ihr Medium. Sie kennen das Konzept bereits vom Flughafen. Dort erfahren Sie von einer Anzeigetafel, dass der Flieger Verspätung hat — und nicht von einem Mitarbeiter.

2. Blickkontakt brechen

Wir sind übertrainiert im Blickkontakt. Wenn wir die heikle Botschaft aussprechen und unserem Mitarbeiter in die Augen sehen, passieren zwei Dinge: Er nimmt die Botschaft persönlich und er verbindet sie mit uns. Zwar werden wir heute als Überbringer nicht mehr wie in der Antike gesteinigt, dennoch bekommt die Beziehungsebene einen Knacks.

Hilfreicher ist, wenn Sie den Blickkontakt brechen und auf den Block/Flipchart schauen, während Sie das Negative kommunizieren. Halten Sie den Blick dort und sprechen Sie in diese Richtung. Ihr Mitarbeiter wird Ihren Augen folgen und ebenfalls dorthin schauen. So machen Sie das Medium zum eigentlichen Überbringer der schlechten Nachricht.

3. Stimmuster einsetzen

Unsere Stimme hat ein Spektrum, das von zugänglich bis glaubwürdig reicht. Eine glaubwürdige Stimme kennen Sie von einem Flugzeug-Piloten: Die Stimme ist flach und am Satzende geht die Betonung runter. Eine zugängliche Stimme finden Sie oft bei einer Stewardess: Die Stimme bewegt sich rhythmisch auf und ab und am Satzende geht die Betonung hoch.

Verwenden Sie die zugängliche Stimme, wenn Sie Blickkontakt halten und auf der Beziehungsebene kommunizieren (hier wollen Sie Informationen erfragen). Wechseln Sie zur glaubwürdigen Stimme, wenn Sie die heikle Botschaft transportieren (Informationen senden) und dabei den Blickkontakt brechen, um auf die visualisierte Botschaft zu schauen.

Führungskraft und Mitarbeiter haben eine unterschiedliche Perspektive. Dies führt in der Praxis zu unnötigen Missverständnissen. Charismatisch zu führen bedeutet, hart in der Sache und fair zum Menschen zu sein. Und das erreichen Sie, indem Sie Ihre Kör-

persprache systematisch einsetzen. Das mag zu Beginn ungewohnt oder gar falsch erscheinen. Denn eine Führungskraft will eine heikle Botschaft Aug in Aug mitgeteilt bekommen. Ein Mitarbeiter will jedoch oft anders behandelt werden. Intelligent verhält sich der, der dem anderen das gibt, was er braucht. —

Kontakt: contact@peterholzer.com

Peter Holzer begleitet Unternehmer, Vorstände und Führungskräfte als Trainer und Coach.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG & KOMMUNIKATION

„PER DU“ MIT DEM CHEF – WEG ZU EFFEKTIVEM FEHLERMANAGEMENT?

Das Sie steht auf dem Prüfstand. Der Umgangston in der deutschen Arbeitswelt hat sich verändert. In Branchen wie Werbung, IT und Medien ist das Du auf dem Vormarsch. Im Handwerk ist es schön länger üblich, dass man sich duzt.

Doch welche Vorteile hat das Du? Zunächst flacht es Hierarchien ab. Durch das Duzen wird die Distanz zu Vorgesetzten kleiner. Dies ist auch ein wichtiger Punkt im Bereich des Fehlermanagements. Das Du kann es über Hierarchieebenen hinweg leichter machen, auf Fehler hinzuweisen. Je komplexer die Strukturen und je ausgeprägter die Hierarchien in einem Unternehmen sind, desto schlechter gelangen wichtige Informationen oftmals nach oben. Zudem trauen sich viele Mitarbeiter nicht, den Chef auf Fehler hinzuweisen – insbesondere wenn dieser es war, der den Fehler gemacht hat. Einige Fluggesellschaften haben im Zuge ihres Fehlermanagements das Duzen an Bord eingeführt, damit es allen Besatzungsmitgliedern leichter fällt, den Flugkapitän oder den Kabinenchef auf Fehler aufmerksam zu machen. In gleicher Weise kann auch in einem Operationsteam die Fehlerquote gesenkt werden – wenn sich z. B. die Krankenschwester überwindet, den Chefarzt auf seine Fehler hinzuweisen.

Das „Chef-Duzen“ bietet darüber hinaus den Vorteil, dass es zu einem besseren Arbeitsklima beitragen kann. Die Mitarbeiter fühlen sich durch das Duzen vertraut und bestä-

tigt, was nicht zuletzt auch ein gewisses Gemeinschaftsgefühl aufkommen lässt.

Wer bietet wem das Du an?

Um vom Sie zum Du zu wechseln, müssen einige Spielregeln eingehalten werden. Grundsätzlich gilt: Die Dame bietet dem Herrn das Du an, der Ältere dem Jüngeren, der Hochrangige dem Nachrangigen. Im Geschäftsleben ist es allerdings entscheidend, dass der in der Firmenhierarchie höhergestellte das Du anbietet. Dies gilt – anders als im privaten Leben – also auch, wenn der Chef jünger ist als der Mitarbeiter. Sollte der Vorgesetzte das Du anbieten, empfiehlt es sich, diesem Angebot auch zu folgen. Ablehnen ist heikel und kann unter Umständen als Affront verstanden werden.

Muss es gleich das Du sein?

Im Englischen gibt es das Problem des Duzens und Siezens nicht – zumindest wenn man das Ansprechen mit dem Vornamen nicht als Äquivalent für das Duzen betrachtet. Dennoch können starre Hierarchien zumindest gefühlt werden. Um solche Hierarchien aufzubrechen, ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter und Kollege respektvoll und wertschätzend behandelt wird, unabhängig davon, ob man sich duzt oder siezt. Bereits dieser Umgang dürfte dazu führen, dass es allen Beteiligten viel leichter fällt, Bedenken offen zu äußern. — **sb**