

Die Kunst der guten Kommunikation

Gespräch mit Management-Trainerin Gabriele Lindemann über Führungsverantwortung

Wer führt, trägt viel Verantwortung – auch dafür, welches Echo Veränderungen im Unternehmen hervorrufen. Im siebten Teil unserer Serie steht wertschätzende Kommunikation im Vordergrund. Darüber sprachen wir mit der Management-Trainerin Gabriele Lindemann.

Hiobsbotschaften bringen Unruhe in den Betrieb. Zum Beispiel wenn der Chef plötzlich verkündet, der Jahresurlaub müsse noch im laufenden Jahr genommen werden anstatt bis Ende März des darauffolgenden Jahres wie bisher. Unter den Mitarbeitern macht sich Unmut breit. Sie fragen beim Betriebsrat nach: Ist das überhaupt rechtens? Was steckt dahinter?

„Wenn eine solche Lawine losgetreten wird, verbraucht das im Betrieb enorm viel Energie“, sagt Gabriele Lindemann, Coach und Fachbuchautorin („Erfolgsfaktor Menschlichkeit – wertschätzend führen, wirksam kommunizieren“, Junfermann Verlag,

und sich als Mensch zeigen“, empfiehlt die Nürnberger Management-trainerin. Das eben sei der Unterschied zur Direktive von oben, die oftmals Widerstand auslöst.

Bleibt der Hintergrund für eine Veränderung im Dunkeln, schöpfen die Beschäftigten Verdacht: Da soll etwas verschleiert und unter den Teppich gekehrt werden. Ein solches Vorgehen sei das Gegenteil einer vertrauensbildenden Maßnahme, erklärt die Inhabe-

rin der Beratungsfirma „Menschen und Ziele“.

Und was ist, wenn ein Abteilungsleiter selbst gegen eine Neuerung ist? Wenn er sich realistischerweise dagegen wehrt, dass Personal von seiner in eine andere Abteilung „verschoben“ wird?

Gabriele Lindemann rät, den Konflikt nicht zu übertünchen, sondern ihn offen auszutragen. Es gelte, zunächst die Daten und Fakten zu diskutieren und daraus Alternativvorschläge zu entwickeln. Und die eigene Position nicht leichtfertig aufgeben. Lindemann: „Im Führungskreis sollte der Betroffene zu seinen eigenen Anliegen stehen.“

Offenheit wichtig

Kommt die Umsetzung dennoch durch, sei es wichtig, den Entscheidungsprozess transparent zu machen. Dazu gehört auch etwa das Bedauern nach der Devise: „Es ist nicht meine Lieblingslösung, aber es werden so zumindest keine Arbeitsplätze abgebaut – was auch eine Alternative gewesen wäre.“ Diese Offenheit bewirke, so die Trainerin, dass Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten gemeinsam mit dem Chef an einem Strang ziehen.

Menschlich sein, authentisch bleiben, aber auch Gegenargumente glaubhaft einbeziehen in die eigenen Überlegungen – so überzeuge das Management die Belegschaft.

FÜHRENDE ROLLE

22,50 €) über „wertschätzende Kommunikation“. An dieser Stelle sei Transparenz gefragt, immerhin hat die Maßnahme durchaus gute Gründe: Die Firma will Geld sparen, indem entsprechende Rückstellungen nicht getätigt werden müssen.

Deshalb sollte die Geschäftsleitung Klartext reden, und zwar in einer verbindenden Sprache. Was bedeutet, die eigene Sorge um die Unternehmensentwicklung zu äußern und darzulegen, zu welchen Verbesserungen die Mitarbeiter beitragen können. Denn diese tun es gerne, wenn sie vertrauen können, mit den eigenen Anliegen nicht zu kurz zu kommen.

„Die Führungskraft sollte die Mitarbeiter ernst nehmen, von sich aus auf Ängste und Bedenken eingehen



Gabriele Lindemann.

Foto: oh

ANGELA GIESE