

Kommunikation

Februar 2010

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Klartext mit GFK

Friedemann Schulz von Thun und Gerlinde R. Fritsch diskutieren



K&S ist das Magazin für Profis, die Menschen in Veränderungsprozessen begleiten.

Die Zeitschrift wendet sich an Berater, Coaches, Therapeuten, Manager und vermittelt Wissen zu modernen kommunikativen Methoden. K&S erscheint alle zwei Monate aktuell beim Junfermann Verlag, Paderborn. www.ks-magazin.de



Krise und Empathie

Was Manager bewegen können



Blick in die Seele

Zeichnen im Coaching



Der Kopf läuft mit

Saisonstart für Mental Marathon

Was Manager in Krisenzeiten bewegt

Von Vera Heim & Gabriele Lindemann

... und was sie durch Empathie bewegen können – Gewaltfreie Kommunikation in der Wirtschaft.

Das Ergebnis einer Führungskräftestudie 2009 der Haufe Akademie ergab, dass Führungskräfte in Krisenzeiten wesentlich mehr Zeit für Kommunikation aufwenden als sonst. Das operative Tagesgeschäft verlangt den Führungskräften viel Leistung ab und gleichzeitig stehen sie ihren Mitarbeitern mit ihren Ängsten und Widerständen gegenüber. Neben einer hohen fachlichen Kompetenz und Fingerspitzengefühl in der Gesprächsführung ist auch ein gutes Selbstmanagement gefragt. Wenn Sie als Führungskraft dabei nicht für sich selbst sorgen, wer tut es dann?

Die Gewaltfreie Kommunikation mit ihrer wertschätzenden Grundhaltung unterstützt Führungskräfte dabei, im Balanceakt zwischen Monatszielen und Karrierestreben auch den Faktor Mensch im Auge



zu behalten. Denn die Aufgaben und Ziele, die es zu erreichen gilt, lassen sich besser im Miteinander als im Gegen-einander meistern. Wir wenden diesen Ansatz im Geschäftsalltag unter der Bezeichnung „Wertschätzende Kommunikation/WSK“ an und haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht.

Da ist der Mitarbeiter, der plötzlich in seiner Leistung abfällt oder die Mitarbeiterin, die ihre Termine wiederholt nicht einhält. Da wird auf einmal ein wichtiges Projekt in Frage gestellt oder es wird überlegt, ob mit Kurzarbeit Überkapazitäten und finanzielle Engpässe abgedeckt werden können. Vielleicht sind Sie aber auch in einem Konflikt als schlichtende Person gefragt oder wollen dem Vorstand eine neue Idee schmackhaft machen.

Ob Sie nun mit Ihrem Vorgesetzten, Ihren Mitarbeitern oder Kollegen sprechen – alle haben etwas gemeinsam: Sie haben Bedürfnisse, die erfüllt werden wollen. Die Kunst ist, diese Bedürfnisse wahrzunehmen, transparent zu machen und darauf einzugehen.

Es gibt Mitarbeiter, die mehr Orientierung als andere brauchen, andere hingegen benötigen eher Freiräume. Entscheidend ist, dass Sie nicht von sich auf andere schließen, sondern die Bedürfnisse des Einzelnen besser erkennen. Dadurch unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, die Arbeit gerne zu erledigen und Potenziale auszuschöpfen. Sie wechseln dabei je nach Bedarf in die Rollen der Förderin, des Unterstützers, des Sparringpartners, der Befähigerin, des Dienstleisters, der Dirigentin, des Kooperationspartners, des Coaches oder der Mentorin. Der respektvolle Umgang auf Augenhöhe und die Fähigkeit empathisch zuzuhören unterstützen Sie dabei. Damit fördern Sie Mitverantwortung. Gleichzeitig tragen Sie mit der Haltung der wertschätzenden Kommunikation zu Transparenz und damit auch zu Ihrer Glaubwürdigkeit als Führungsperson bei.

Bei der WSK geht es also darum, in der Kommunikation Transparenz zu schaffen und sich auf gleicher Augenhöhe zu begegnen. Dies tun Sie, indem Sie im Gespräch klare Fakten benennen, Ihr persönliches Befinden transparent machen, Ihre Anliegen ausdrücken und konkrete Handlungsvorschläge aufzeigen.

Ein Beispiel aus der Coachingpraxis verdeutlicht dies: Ein Abteilungsleiter im Marketing hat die Aufgabe, bei gravierendem Umsatzrückgang eines Luxusgüterkonzerns eine Veranstaltung zu konzipieren, die den wichtigsten Kunden des Hauses verheißungsvolle Anreize präsentieren soll. Das Budget dafür ist enorm verknappt, und damit sind herkömmliche Aktionen nicht mehr bezahlbar. Jetzt heißt es, kreativ zu sein, neue Ideen zu entwickeln und Altes auf den Kopf zu stellen. Die Führungskraft weiß, dass sie dies nur

mit dem vollen Potenzial der Mitarbeiter erreichen kann. Damit alle an einem Strang ziehen, hat der Abteilungsleiter seit Monaten die Brisanz unternehmerischer Veränderungen transparent gemacht und dabei seine eigene Betroffenheit deutlich gezeigt: „Wenn ich von der Geschäftsleitung höre, in welcher Höhe Einsparungen geplant sind und welche Umsatzvorgaben angesetzt werden, bin ich alarmiert. Mir liegt daran, dass die Leistungen jedes Einzelnen gesehen werden und auch die Grenzen der Möglichkeiten. Ich würde jetzt gerne mit Ihnen zusammen darüber sprechen, wie wir das Kundenevent attraktiv machen können und was jeder Einzelne dazu beitragen kann, um dann ein realistisches Konzept vorzustellen.“

Stimmungen werden im Team sensibel wahrgenommen. Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn der Wind kälter weht und ernsthafte unternehmerische Entscheidungen anstehen. Die Erfahrungen der Führungskraft: „Natürlich halte ich mich bei politischen Veränderungen an die Vereinbarungen zur Vertraulichkeit im Führungskreis. Doch sobald es irgendwie geht, bespreche ich geplante Maßnahmen mit den betroffenen Leuten im Team. Seit ich das mache, wächst auch das Vertrauen. Meine Mitarbeiter wissen, dass ich mich für sie einsetze, auch wenn Planungen noch nicht spruchreif sind. Früher habe ich da länger hinter dem Berg gehalten. Das hat dazu geführt, dass die Mitarbeiter vor Unsicherheit wie erstarrt waren und nur noch mehr vom Gleichen getan haben. Ich habe meine Schlüsse daraus gezogen, weil dies die Produktivität enorm hemmt. Wir brauchen in unserer Abteilung Ideen, Kreativität und Innovationen. Das geht nicht, wenn die Leute Angst haben. Deshalb gebe ich mein Bestes, auch in Krisenzeiten offen zu kommunizieren, auch zu Fehlern zu stehen und Rückschritte mit ihnen zu teilen. Letztlich zähle ich auf die Stärken meiner Mitarbeiter und weiß, dass wir nur durch das Engagement jedes Einzelnen gute Teamergebnisse erreichen können.“ Die Erfahrung dieses Abteilungsleiters lautet: Aufrichtig gelebte Wertschätzung kostet nichts und erfüllt elementare Bedürfnisse am Arbeitsplatz.

In einem Bankhaus wurden im Rahmen einer Fusion zwei Finanzabteilungen zusammengelegt. Dabei wurde das Team A in die Struktur des Teams B integriert. Die Nachricht löste bei den Mitarbeitern Schock und Lähmung aus. Was würde mit Ihnen geschehen? Gibt es noch genügend Arbeit für alle? Sind die interessanten Aufgaben nur für die Führungskräfte des Teams B vorgesehen? Waren all die Bemühungen und Anstrengungen der letzten Jahre für die Katz?

Die Abteilungsleiterin des Teams A ließ sich in dieser Zeit durch ein Coaching begleiten. Ihr Anliegen war, den Veränderungsprozess achtsam und reflektiert anzugehen. Es war ihr klar, dass die Chancen, ihr Team gut zu platzieren, besser standen, wenn sie gemeinsam motiviert waren, sich dafür einzusetzen. Deshalb entschied sie sich, ihr Team dort

abzuholen, wo es stand. In einer Teamsitzung sagte sie: „Die Nachricht, dass unser Team ins Team B integriert wird, macht mir Sorgen, weil es mir ein Anliegen ist, dass Arbeitsplätze sicher sind und all das, was wir in den letzten Jahren gemeinsam geleistet haben, auch gesehen wird. Ich möchte mein Möglichstes dazu beitragen, dass wir auch in der neuen Konstellation ein Team sein werden, in dem es Freude macht, zu arbeiten. Gerne hätte ich von Euch gewusst, wie es Euch heute mit der angekündigten Fusion geht. Deshalb bitte ich Euch, der Reihe nach mitzuteilen, was Euch im Moment bewegt.“ Diese Teamsitzung ermöglichte den Mitarbeitern, mit ihren Ängsten und Sorgen gehört zu werden. Gleichzeitig setzte dies auch wieder Energie frei, sich auf das zu besinnen, was sie in den letzten Jahren als Team ausgezeichnet hat.

Die Abteilungsleiterin berichtete danach: „Es war für mich anfangs eine Herausforderung, mich für die Bedürfnisse der Mitarbeitern nicht verantwortlich zu sehen. Wenn mir jemand sagt, dass er Angst hat, weil er wirtschaftliche Sicherheit braucht und sich fragt, wie er die Ausbildung seiner Kinder finanzieren solle, dann neige ich dazu, mich zu verteidigen oder im Mitleid zu versinken. Am liebsten würde ich sagen, dass ich nichts für diese missliche Situation kann. Die wertschätzende Kommunikation ist mir da eine große Stütze. Ich habe gelernt, was Empathie wirklich heißt – die Menschen in ihren Sorgen ernst zu nehmen, sie zu hören und nicht gleich in die Verteidigung, ins Mitleid oder die Lösungssuche zu gehen. Wenn Menschen mit ihren Bedürfnissen gehört werden und damit, wie es Ihnen geht, dann tut das gut und schafft Vertrauen. Ich bin erstaunt, wie schnell danach die Energie ins Team zurück kam und sie bereit waren, sich Gedanken zu machen, wie sie für sich sorgen können.“

Ein weiterer Schritt, der aus diesem offenen Gespräch resultierte, war, dass das Team gemeinsam eine Liste erstellte, die die fachlichen und sozialen Kompetenzen aufzeigte. Dies wiederum stärkte das Selbstvertrauen des Teams und machte es wieder handlungsfähig. Obwohl diese Fusion letztendlich nicht ohne Stellenabbau möglich war und einige Menschen davon hart betroffen waren, verlief der Veränderungsprozess auf der Beziehungsebene sehr respektvoll. Alle Beteiligten waren bemüht, diesen Prozess so sozial verträglich wie möglich zu gestalten. Die Abteilungsleiterin meinte dazu: „Dieser Prozess hat mich zwar einiges an Gesprächen gekostet, doch wenn ich das Ergebnis jetzt anschau, dann hat sich der Aufwand gelohnt. Die Beziehung zu den alten und neuen Teamkolleginnen und -kollegen steht auf einer sehr wertschätzenden Basis, und es ist Vertrauen entstanden, Probleme und Konflikte offen anzusprechen. Das ist für mich eine wichtige Voraussetzung, die Herausforderungen am Markt zu meistern. Besonders freue ich mich, dass wir in unseren Meetings jeweils mit einer wertschätzenden Runde beginnen, in der wir gemeinsam fei-

ern, was gelungen ist. Das gibt den Teammeetings einen ganz anderen Schwung.“

Führungskräfte stehen im Spannungsfeld vielfältiger Erwartungen. Dennoch sind sie keine „Übermenschen“ und brauchen dies auch nicht zu sein. Wenn sie glauben, immer weiteren Anforderungen gerecht werden zu müssen, kommt die eigene Selbstfürsorge zu kurz. Um dauerhaft leistungsfähig zu bleiben und gleichzeitig empathisch für andere zu sein, braucht es vor allem eines: Wertschätzung für sich selbst. Wirkliches Verständnis für das Gegenüber wird leichter möglich, wenn der eigene „Empathie-Akku“ aufgeladen ist und wir uns mit Selbstempathie Klarheit über unsere eigenen Bedürfnisse verschafft haben.

Beim Begleiten eines weiteren Veränderungsprozesses sah sich ein Bereichsleiter mit dem Rücken zur Wand. Entgegen seinem Vorschlag, in einer unterbesetzten Abteilung die Arbeitsprozesse so zu optimieren, dass die Mitarbeiter dauerhaft gute Arbeit leisten können, hatte die Geschäftsführung sogar die Einsparung weiterer Mitarbeiter beschlossen. „Es kann doch nicht sein, dass man blind dafür ist, was in dieser Firma wirklich läuft. Die haben am grünen Tisch nur die Ergebnisse im Blick, doch wie es an der Basis aussieht, interessiert hier keinen.“

Um aus diesem Ärger und der Ohnmacht herauszukommen, ist es hilfreich, sich die eigenen Urteile und Vorbehalte unverblümt zuzugestehen – um anschließend die dahinter stehenden Bedürfnisse zu orten: nach Transparenz, Verständnis, Austausch, danach, ernstgenommen zu werden, nach Würdigung der eigenen Erfahrungen und des Engagements, nach Mitsprache. Danach entspannte sich der Klient sichtlich. Es wurde ihm möglich, die Perspektive der anderen Seite einzunehmen. Alarmiertheit und die Sorge um die Existenz des Unternehmens lassen sich dort erahnen. Mit diesen Erkenntnissen will er ein neues Gespräch suchen, um sich für seine Anliegen und die seines Bereichs beharrlich einzusetzen.

Diese Selbstklärung trägt entscheidend zu einem ganzheitlichen Lebensmanagement bei. Dies bedeutet auch, den Stress rauszunehmen und die eigenen Ansprüche auf das Wesentliche zu reduzieren. Das beugt auch dem Burn-out vor und erhält die Freude am Tun.

So lässt sich die Haltung der WSK in den Führungsalltag integrieren:

...☞ Verhalten Sie sich authentisch und integer. Leben Sie vor, was Sie von anderen erwarten. Damit erhöhen Sie die Chancen, dass sich Ihre Mitmenschen wertschätzend und kooperativ verhalten. Gleichzeitig gewinnen Sie Verständnis für Ihre eigene Person.

-
- …❖ Schaffen Sie Klarheit und Orientierung. Gelingt es Ihnen, den Beitrag der einzelnen Bereiche und Abteilungen zum Unternehmenserfolg zu verdeutlichen, erkennen Ihre Mitarbeiter, wozu sie täglich arbeiten. Das motiviert. Durch das Offenlegen Ihrer Beweggründe (Bedürfnisse) wissen Ihre Mitarbeiter, woran sie sind. Daraus entsteht gegenseitiges Verständnis und Vertrauen.
 - …❖ Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein. Sind Mitarbeiter von einer Entscheidung direkt betroffen, dann holen Sie sich von ihnen und ihren Kollegen qualifiziertes Feedback ein. Der Blick durch die Brille anderer inspiriert und erweitert den eigenen Horizont. Das trägt zu einer qualitativ hochwertigen Umsetzung der Entscheidungen bei.

Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschlüsse auch von den Betroffenen mitgetragen werden.

Wertschätzende Kommunikation verbindet eine klare Sprache mit einer wertschätzenden Haltung. Die aufrichtige Einstellung dahinter entscheidet, inwieweit Sie durch Ihre Art der Verständigung dazu beitragen, dass Ihre Mitarbeiter hinter Ihnen stehen. Denn Menschen kooperieren gerne, wenn sie darauf vertrauen können, dass sie mit ihren eigenen Anliegen respektiert werden. Je mehr Sie sich Ihrer Sprache bewusst werden, desto besser können Sie damit Einfluss nehmen und eine Kultur der Kooperation fördern – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.



Gabriele Lindemann ist Inhaberin der Unternehmensberatung „Menschen und Ziele“ in Nürnberg, Business Coach, Managementberaterin und zertifizierte GFK-Trainerin.
www.menschenundziele.de

Vera Heim ist zertifizierte GFK-Trainerin, NLP-Lehrtrainerin und Management-Coach mit eigenem Unternehmen „The Coaching Company“ in Zürich.
www.thecoachingcompany.ch

Bei Junfermann erschien von beiden Autorinnen im Januar: „Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren“.