Kommunikation

Souverän in der Emotion

Die Kompetenz, andere Menschen durch einen Problemlösungsprozess zu führen und gleichzeitig Widerständen in Veränderungsprozessen konstruktiv zu begegnen, gehört zu den Werkzeugen engagierter Führungskräfte. Durch die Anwendung der Gordon-Gesprächstechnik schaffen Manager den Spagat zwischen Gefühl und Kalkül. Helmut Honc Geschäftsführer von Gordontraining Deutschland, Österreich, Schweiz erläutert Ihnen in diesem Beitrag, wie Sie im Spannungsfeld zwischen Effektivität und Humanität erfolgreich mit Ihren MitarbeiterInnen kommunizieren können.

Manager stehen ständig im triadischen Spannungsfeld zwischen den Zielen der Eigentümer, den Wünschen ihrer Mitarbeiter und den eigenen Bedürfnissen. Seitens des Eigentümers ist die laufende Steigerung von Produktivität und Umsatz gefragt. Die Mitarbeiter erwarten eine humanistische Führungspersönlichkeit, die auf ihre Bedürfnisse eingeht, anstatt den Druck von „Oben" weiterzugeben. Und schließlich möchte der Manager selbst auch seine eigenen Wünsche und Bedürfnisse nach Anerkennung und Selbstachtung erfüllen. Dieser Spagat zwischen Effektivität und Humanität stellt für viele Manager in ihrem Berufsalltag eine verhandlungstechnische Zerreißprobe dar. Zusätzlich belastend wirkt sich die Tatsache aus, dass die handelnden Personen ihre Bedürfnisse nicht ohne emotionalen Anteil, im Gespräch mit der Führungskraft, zur Sprache bringen. Die Aussage eines Mitarbeiters soll dies verdeutlichen.

Helmut Honc ist Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Führungskräftetraining und Konsensorientierte Unternehmenskultur. Er ist eingetragener Wirtschaftsmediator und Lizenzpartner für die Gordon Trainingsprogramme für die Wirtschaft.
Kontakt: www.gordontraining.org

Der kritische Mitarbeiter: „Wie soll man in dieser Firma etwas weiterbringen, wenn hier nichts funktioniert. Und Sie, Herr Vorgesetzter halten den eingebildeten IT Leuten auch noch die Stange. Denen gehört einmal ordentlich die Meinung gesagt!" Es sind oft die kritischen Stimmen in einem Unternehmen die konstruktives Potenzial für Veränderungen in sich tragen. Mitarbeiter, die ihre Emotionen nicht unter Kontrolle haben, sind aber meist die ersten, die gehen müssen. Deshalb ist es für erfolgreiche Führungskräfte notwendig emotional souverän auf solche Hilferufe zu reagieren.

Antwortmöglichkeit an den Mitarbeiter: „Sie würden in dieser Firma einiges anders machen und fühlen sich von der Arbeit der IT Abteilung in der Effizienz ihrer Arbeit behindert." Die souverän handelnde Führungskraft filtert bewusst die emotionalen Inhalte des Mitarbeiters aus der Botschaft und kritisiert die Art der Sprache nicht. Durch diese Form der Kommunikation entsteht ein neues emotional intelligentes Sprachmuster. Es trägt dazu bei, in kritischen Situationen im Geschäftsleben im Dialog zu bleiben und ein Konsensorientiertes Gesprächsklima herzustellen. So einfach dieses Vorhaben auch klingen mag, die Umsetzung erfordert hartes Training und die Bereitschaft angelernte Sprachmuster auf ihre Effektivität zu prüfen.

Der kritische Eigentümer: Umgekehrt sieht es auf der Eigentümerseite nicht anders aus. Auch sie vertritt ihre Ziele und Standpunkte oft sehr emotional, vehement und direktiv. Ein Beispiel aus einer Sitzung, bei der der Eigentümer vor einigen Mitarbeitern, einen der drei Geschäftsführer mit folgender Aussage konfrontiert: „Sie sind inkompetent und verantwortungslos, Herr Maier! Was haben Sie sich dabei eigentlich gedacht? Wieso haben Sie nicht schon früher diese Abteilung aufgelassen. Die schreibt seit zwei Jahren rote Zahlen und Sie schauen dabei zu!"

Erfahrene Führungskräfte wissen, dass solche Situationen eine große Herausforderung im Führungsalltag darstellen. Der Mitarbeiter wie auch der Eigentümer im obigen Beispiel vermitteln beide, dass ihnen etwas sehr wichtig ist. Sie bringen ihren Ärger zum Ausdruck und wollen dadurch ihre Unzufriedenheit vermitteln. Der Manager könnte sich natürlich auch angegriffen fühlen und meinen: „So wie der Mitarbeiter oder der Eigentümer mit mir spricht, das lasse ich mir nicht gefallen." Damit überträgt jedoch die Führungskraft den emotionalen Anteil dieser verbalen Botschaften auf sich und bringt seinen eigenen Anteil der Verärgerung in die Gesprächssituation mit ein. Dadurch könnte die Situation eskalieren und die Gesprächsebene verlagert sich auf die Persönliche Ebene. Es wird unwahrscheinlich, eine konstruktive Lösung zu finden, weil die emotionale Temperatur bei beiden Personen steigt.

Der Psychologe Dr. Thomas Gordon hat aus dem humanistischen Ansatz der Gesprächstherapie, die sein Mentor und Freund Carl Rogers begründet hat, ein Kommunikationskonzept für Führungskräfte entwickelt. In seinem Trainingskonzept Leader Effectiveness Training - L.E.T. wird mit den Managern ein neuer Sprachstil eingeübt, der zu einer Abkühlung der emotionalen Temperatur in einem Gespräch beiträgt. Damit werden kreative Potenziale freigesetzt, die zu konstruktiven Lösungen führen.

ANDERE MENSCHEN DURCH EINEN PROBLEMLÖSUNGSPROZESS ZU FÜHREN GEHÖRT ZU DEN WERKZEUGEN ENGAGIERTER FÜHRUNGSKRÄFTE

Antwortmöglichkeit einer emotional souverän handelnden Führungskraft an den Eigentümer: „Sie, Herr Eigentümer haben schon vor zwei Jahren vorausgesagt, dass sich diese Abteilung nicht rechnen wird. Sie haben damit auch bis heute Recht behalten. Ich denke, dass nach derzeit vorliegenden Prognosen, diese Abteilung in einem Jahr die ersten Gewinne abwerfen wird."

Auch in diesem Beispiel wird der hitzige Teil der Aussage des Eigentümers so stehen gelassen wie er eben ist. Sicherlich nimmt der geschulte Manager auch die Verstimmung in sich wahr, die eine emotionale Konfrontation in ihm auslöst. Er hat jedoch gelernt, dass nicht jede an ihn gerichtete emotionale Botschaft einer anderen Person, sein Selbstwertgefühl angreifen muss. Der Manager von morgen kennt hilfreiche Wege emotionalen Ausdrucksweisen von anderen Menschen zu begegnen.

Die Antworten in den oben genannten Beispielen sind nur der erste Schritt ins Gesprächskonzept von Dr. Thomas Gordon. Interessant wird es dann, wenn auch auf diese Entgegnungen weitere emotionale Botschaften folgen. Dazu lernen die Manager im Führungsworkshop L.E.T. emotional souveräne Antworten zu formulieren. Auch Politiker stehen bei Interviews und Live Diskussionen vor der Situation emotional souverän zu handeln, wenn sie mit Vorwürfen und Schuldzuweisungen konfrontiert werden. Wenn ein Journalist seine heikle Frage schon zum dritten Mal wiederholt und nachbohrt, warum der Politiker so und nicht so gehandelt hat, können emotionale Profis ihre Souveränität beweisen.

Unsicherheiten in der Reaktion auf heikle Aussagen werden von den Beobachtern sehr feinfühlig wahrgenommen. Manager haben im Unternehmen eine oft unterschätzte Vorbildwirkung. Durch die Wahl ihrer Sprache und ihren Umgang mit Emotionen beeinflussen sie das Unternehmensklima maßgebend. Erfolgreiche Manager treten selbstbewusst auf, fühlen sich nicht persönlich angegriffen und stehen zu ihrem Wort. Sie lassen sich nicht zum Erfüllungsgehilfen für uneingeschränkte Produktivitätsforderungen machen, noch haben sie den Wunsch sich mit allen Mitarbeitern freundschaftlich zu verbrüdern.

Das Führungskonzept von Thomas Gordon stellt ein Gesprächskonzept zur Schaffung eines Klimas zur Verfügung, in dem Menschen Teamfähigkeit, Eigenverantwortlichkeit und die Fähigkeit zur Selbstorganisation entwickeln. Die Kompetenz, andere Menschen durch einen Problemlösungsprozess zu führen und gleichzeitig Widerständen in Veränderungsprozessen konstruktiv zu begegnen, gehört zu den Werkzeugen engagierter Führungskräfte. Durch die Anwendung dieser Gesprächstechnik schaffen Manager den Spagat zwischen Gefühl und Kalkül.

DIE·PERSOENLICHKEIT·EINES·MENSCHEN·IST·ERST·DANN·SICHTBAR·WENN·ER·EIN·VORGESETZTER·WIRD.

L.E.T.

„Leader Effectiveness Training"

austria@gordontraining.org
www.gordontraining.org

Das internationale Führungstraining für High Potentials im Management