

## Vorwort

Tun Ihre Mitarbeiter, was Sie ihnen sagen?

Schön wär's ja! Wenn ich mit Führungskräften spreche, beklagen neun von zehn dasselbe: „Von allen Problemen im Business sind die Mitarbeiter das schlimmste – und ich habe auch noch so viele davon!“ Natürlich wagen die wenigsten Mitarbeiter eine offene Rebellion. Das haben sie auch gar nicht nötig, solange sie mit stiller Subversion ihr Ziel erreichen: „Ich muss etwas erst dutzendmal sagen“, klagt ein Abteilungsleiter stellvertretend für viele, „bis es endlich gemacht wird. Und wird es endlich gemacht, dann selten so, wie ich das erwartete.“ Ein anderer Manager meint: „Solange ich allein konzipiere und plane, mir neue Ideen und Prozesse ausdenke, ist die Welt in Ordnung. Aber sobald ich Mitarbeiter zur Umsetzung der Vorhaben brauche, beginnen die Probleme.“

Woran liegt das? Natürlich an den denkfaulen und passiven Mitarbeitern! So oft dieses Märchen auch erzählt wird, ich kenne keinen seriösen Vorgesetzten, der es glauben würde – auch wenn mancher es gerne nacherzählt (um sich den Frust von der Seele zu reden). Nein, im Grunde seines Herzens ahnt jeder Vorgesetzte, dass das Problem eher an etwas liegt, was der Fachmann „Führungskommunikation“ nennt.

### **Erfolgstipp**

Wenn ein Mitarbeiter nicht tut, was Sie von ihm erwarten, liegt es selten am Mitarbeiter und meist an der Kommunikation.

Dem Mitarbeiter ist schlicht nicht klar genug, was genau Sie von ihm bis wann und wozu erwarten. Da fast alle Manager diesen entscheidenden Zusammenhang schon erkannt haben, kaufen sich etliche dicke Bücher zur Führungskommunikation oder besuchen Kommunikations-Seminare. Ist das Problem damit gelöst? Aus eigener Erfahrung werden Sie herzhaft verneinen kön-

nen. Nach Lektüre oder Seminar ist das Problem nicht nur ungelöst, es scheint sogar unlösbarer denn je.

Meine Seminare, Coachings und Beratungen sind seit Jahren voll mit Managern, die über die schlaun Bücher und Seminare wie die Pferdeknechte fluchen: „Mein Führungsalltag ist schon kompliziert genug! Da brauche ich nicht noch ein Buch oder einen schlaun Trainer, der alles noch viel komplizierter macht!“ Oder: „Wenn Kommunikation wirklich so kompliziert ist, dann kommuniziere ich lieber gleich gar nicht mehr!“ Ich selbst habe in meiner Tätigkeit als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens am eigenen Leib erfahren: Wer meine Komplexität erhöht, ist mein Feind. Wer meine Komplexität verringert, ist mein Freund.

Was Sie suchen und brauchen, ist ganz sicher nicht die Führungskommunikation üblicher Prägung: komplex, kompliziert, praxisfern, professoral. Sie brauchen nicht noch ein Buch, das sich in selbstverliebtem Geschwätz über die angeblich so übertragende Bedeutung der Sozialkompetenz, in irgendwelchen arbeitsethischen Theorien oder so mythischen Dingen wie EQ versteigt. Was Sie suchen und brauchen, ist Führungskommunikation so einfach und so wirksam wie möglich. Bitte nur die Basics!

Basaler geht's nun wirklich nicht mehr: Auf den folgenden Seiten werden Sie erstaunt und erfreut feststellen, dass Sie für die alltägliche Führungskommunikation im Grunde wirklich nur zwei Dinge brauchen. Sie haben richtig gelesen. Eine gute Führungskraft benötigt nur zwei Gesprächstypen, damit die Mitarbeiter endlich das tun, was Sie von ihnen erwarten: das Vereinbarungs- und das Steuerungsgespräch. Mehr ist an einem normalen Arbeitstag nicht nötig.

Warum hat Ihnen das nicht vorher schon mal jemand gesagt oder geschrieben? Weil das zu einfach ist. Weil sich damit keine schwülstigen Selbstbeweihräucherungsseminare abhalten und keine Ach-was-bin-ich-toll-Fachbücher schreiben lassen. Wer sich hierzulande trainierend oder schreibend produziert, liefert immer erst mal die maximal komplizierte Lösung ab – denn davon lassen sich Rezensenten und Lektoren am liebsten blenden. Dass der arme Leser damit nichts anfangen kann (außer das Buch in die Ecke zu pfeffern), interessiert das hochtrabende Volk nicht.

Sie kommen um diese beiden basalen Gesprächstypen nicht herum: Vereinbaren und Steuern. Diese beiden Gesprächstypen sind so banal, dass sie im hochtrabenden Literatur- und Trainingsbetrieb ständig vergessen, unterschlagen oder nur nebenbei behandelt werden. Doch ohne diese beiden Basics werden Ihre Mitarbeiter nie das tun, was Sie von ihnen erwarten. Mit diesen beiden Gesprächstypen werden Sie 80 Prozent Ihrer Führungskommunikation meistern. Sie erkennen es wieder: Das ist das Pareto-Prinzip!

**Erfolgstipp**

Mit nur 20 Prozent der Gesprächstypen meistern Sie 80 Prozent Ihrer Führungskommunikation!

Die restlichen 20 Prozent sind sozusagen kommunikative Sonderveranstaltungen: Kritikgespräch, Einstellungs- und Kündigungsgespräch, Meeting und Präsentation. Diese Sonderveranstaltungen finden Sie in den Kapiteln, die dem Vereinbarungs- und dem Steuerungsgespräch folgen.

Mit dieser Grundausstattung an Führungskommunikation werden Sie Ihre Mitarbeiter nicht wieder erkennen. Das bestätigen mir seit Jahren Vorgesetzte und Manager, die meine Coachings und Trainings besuchen. Wenn Sie die folgenden Seiten lesen, werden Sie feststellen, dass sich sofort positive Ergebnisse einstellen. Denn Einfaches funktioniert immer sofort. Sie werden binnen Wochenfrist

- ☺ keine Angst vor lästigen oder heiklen Gesprächen mit Mitarbeitern mehr haben
- ☺ keine Probleme mehr in Mitarbeitergesprächen erleben
- ☺ sehr viel „zähmere“ Mitarbeiter erleben, die endlich das tun, was und wie Sie es von ihnen erwarten
- ☺ alle Mitarbeitergespräche sehr viel lockerer, entspannter und vor allem effektiver und zeitsparender führen
- ☺ auch prekäre Gespräche wie Kritik- oder Kündigungsgespräche zeitsparend und souverän führen
- ☺ eine deutliche verbesserte Stimmung bei sich und Ihren Mitarbeitern feststellen
- ☺ richtig Spaß an der Führungskommunikation gewinnen, wo Sie früher nur gefrustet waren
- ☺ vor allem Ihre Arbeitsziele schneller, leichter und besser erreichen. Denn das ist schließlich oberstes Ziel jeder Führungskommunikation.

Führung ist zu 90 Prozent Kommunikation. Sorgen wir dafür, dass Sie fit darin werden.

# **Inhalt**

<b>Vorwort</b>	7
----------------	---

## **Teil 1: Der Biathlon der Führungskommunikation**

1	Ein Chef braucht nur zwei Dinge	12
2	Die Vereinbarung: Feuer unterm Hintern!	16
3	Das Steuerungsgespräch: Zurück auf Erfolgskurs!	41
4	Die Feedback-Regeln: Mitarbeitern die Meinung sagen	63
5	Das Kritikgespräch: kurz und schmerzlos	77

## **Teil 2: Rein und Raus**

6	Das Einstellungsgespräch: So finden Sie den Richtigen!	96
7	Die Kündigung: sauber, schnell und stressfrei	116

## **Teil 3: Alle auf einmal**

8	Meetings: schneller und effektiver!	132
9	Packende Präsentationen: Präsentationstechniken	147
10	Packende Präsentationen: Die Interessenklärung	174
11	Störungen bei Präsentationen	195

<b>Nachwort</b>	216
-----------------	-----