

» «Nein» sagen auf Augenhöhe

Mit den fünf «B» Klarheit im Führungsalltag schaffen

Klare Worte zu sprechen gehört zu den Aufgaben jeder Führungskraft. Und dennoch: sind Sie einem deutlichen «Nein» auch schon einmal aus dem Weg gegangen, weil Ihnen die möglichen Konsequenzen unangenehm waren? Oder umgekehrt: Hatten Sie bereits einmal die innere Überzeugung, dass nur ein deutliches «Nein» die Situation verändern kann? Meistens vermeiden wir ein «Nein», weil wir Höflichkeit vor Klarheit stellen und uns vor der emotionalen Reaktion des anderen fürchten.

Was bedeutet ein nicht ausgesprochenes «Nein» im Führungsalltag? Zum Beispiel wird bei einer Neuanstellung die Probezeit oft nicht dazu genutzt, sich bei mangelnder Leistung von einem Mitarbeitenden zu trennen. Stattdessen hofft man auf später. Ein Entscheid, der langjährige Kosten nach sich ziehen kann. Auch frustrierte Mitarbeitende, die sich auf eine vage Zusage zur Laufbahntwicklung verlassen haben und merken, dass diese ein leeres Versprechen war, werden kaum mehr die volle Leistung bringen. Ein aufrichtiges «Nein» in der GFK bedeutet, die Bedürfnisse offen zu legen, die uns davon abhalten, «Ja» zu sagen. Damit zeigen wir uns als Mensch und geben dem anderen die Möglichkeit, uns zu verstehen. Mit einer Bitte am Schluss des Satzes signalisieren wir unser Interesse, dass die andere Person ihre Bedürfnisse erfüllt bekommt. Mit den fünf «B» der GFK können Sie auf eine wertschätzende Art und Weise Ihrem «Nein» Ausdruck verleihen (siehe Tabelle).

Die fünf «B»	Leitfaden: Nein-Sagen
Bedürfnis ●	1. Erforschen und benennen Sie die möglichen Bedürfnisse Ihres Gesprächspartners. Damit signalisieren Sie, dass Sie die Bitte wirklich gehört haben und ernst nehmen.
Beobachtung ■	2. Machen Sie transparent, auf welche Facts Sie sich beziehen, wenn Sie «Nein» sagen.
Befinden ☞	3. Teilen Sie mit, wie es Ihnen damit geht.
Bedürfnis ●	4. Sagen Sie, was Sie davon abhält, «Ja» zu sagen.
Bitte ➔	5. Wozu Sie «Ja» sagen können: Fortführende Bitten und mögliche Alternativen aufzeigen.

Eine zögerliche Kommunikation in der Führung kann teuer werden. Mit einer klaren Formulierung werden falsche Erwartungen vermieden. Dazu helfen die fünf «B» der wertschätzenden Kommunikation.

Kommen wir zu einem Beispiel mit den fünf «B» aus der Tabelle:

Kurt Peters hat schon zwei Mal in diesem Jahr angefragt, ob er die Handlungsvollmacht erhält. Seine Vorgesetzte ist auf Grund seiner Leistungen nicht damit einverstanden und reagiert wie folgt auf sein Anliegen:

Chefin: «Herr Peters, geht es Ihnen darum, vorwärts zu kommen und dass Ihre Erfahrungen gesehen werden? (Bedürfnis)»

Herr Peters: «Ja, ich warte jetzt schon lange auf die Beförderung. Die anderen Kollegen haben ihre Handlungsvollmacht nach einem Jahr erhalten. Ausserdem habe ich durch mein Studium bessere Voraussetzungen mitgebracht.»

Chefin: «Ich sehe seit unserem letzten Entwicklungsgespräch keine Veränderung in Ihrer Leistung. Die Anzahl Ihrer abgewickelten Kundenaufträge liegt unter dem Durchschnitt der Abteilung und bei etwa einem Viertel gibt es Beanstandungen (Beobachtung). Das bedaure ich (Befinden), weil ich darauf vertrauen möchte (Bedürfnis), dass eine gewisse Arbeitsqualität gewährleistet ist, die ich derzeit bei Ihnen nicht sehe. Deshalb werde ich



Ein aufrichtiges «Nein» ändert nichts an der Wertschätzung für den Menschen.

die Beförderung im Augenblick nicht befürworten. Lassen Sie uns eine Zielvereinbarung treffen, damit Sie wissen, woran Sie arbeiten können. Bitte sagen Sie mir, welche Punkte aus Ihrer Sicht in diese Zielvereinbarung gehören (Bitte).»

Trauen Sie Ihren Mitarbeitenden zu, Ihre Anliegen zu verstehen. Damit nehmen Sie sie ernst und schaffen Gleich-

wertigkeit auf der Beziehungsebene. Mit dieser Transparenz schaffen Sie zudem Vertrauen, weil alle wissen, woran sie sind.

Tipp: Weitere spannende Dialoge aus dem Führungsalltag finden Sie im Buch: «Erfolgsfaktor Menschlichkeit» von Vera Heim und Gabriele Lindemann.

Gabriele Lindemann