

Informieren Sie noch oder überzeugen Sie schon?

Die persönliche Rede ist eines der wirksamsten Kommunikationsinstrumente für Führungskräfte – besonders, wenn es um die Sensibilisierung für Veränderungsprozesse geht. Was ist zu beachten, um sie als Triebfeder für neue Wege zu nutzen? Wann entfaltet sie Überzeugungskraft - aktiviert zu gewünschten Handlungen?

VON BARBARA ZANZINGER UND
ANCILLA SCHMIDHAUSER*

Die Schmitt AG ruft in ihrer Tochtergesellschaft Bluebell GmbH die Mitarbeitenden zusammen. Der CEO der Schmitt AG und der Geschäftsführer von Bluebell haben schlechte Nachrichten zu verkünden: Die Geschäftsleitung plant eine partielle Auslagerung der Produktionskapazitäten nach Asien und andere Massnahmen, die der Verbesserung der Produktivität und der Kostenreduzierung dienen. In Summe soll über die kommenden drei Jahre die hiesige Zahl der Mitarbeitenden von 800 auf 600 reduziert werden. Der CEO und der Geschäftsführer sind gut vorbereitet: Die Daten und Fakten liegen vor, die Präsentation ist logisch, klar und informativ aufgebaut. Die Argumente für die Veränderungen begründen sich aus dem Preiswettbewerb in den Märkten, neuen ernstzunehmenden Wettbewerbern aus Asien sowie bekannten Währungsentwicklungen. Und doch, der Vortrag der Un-

ternehmensführung löste Unverständnis und Unmut aus. Sie treibt einen Keil zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden, der der angestrebten Produktivitätssteigerung noch lange einen empfindlichen Dämpfer versetzen wird.

Überzeugend aufzutreten ist per se keine Kunst. Im Gegenteil: überzeugend auftreten kann erlernt werden. Führungskräfte und Redner, die überzeugen, werden als charismatische Persönlichkeiten wahrgenommen. Sie verbinden sich mit ihrem Publikum und schaffen eine Atmosphäre des Miteinanders, inspiriert von entwaffnender Ehrlichkeit, auch sich selbst gegenüber.

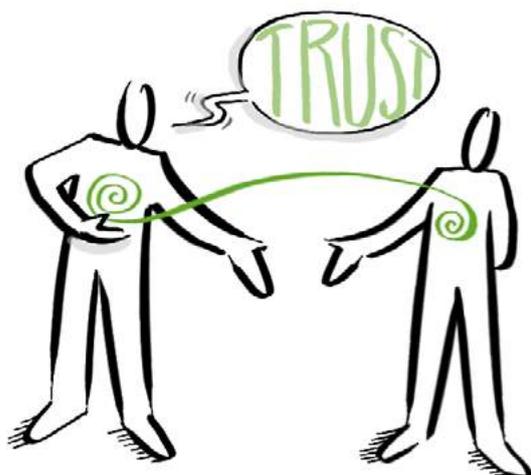
Warum ZDF für Überzeugungsarbeit nicht ausreicht. Sind die Botschaften unpopulär, ist die Stimmung im Unternehmen angespannt, gar rumorend, so greifen Führungskräfte vielfach auf die Überzeugungskraft ihrer Zahlen, Daten und Fakten zurück. Schliesslich braucht es Klarheit und das Vertrauen in die Führungskompetenz. Richtig – nur ist dieser Aspekt nicht ausreichend. Eine Rede, die primär sachlich überkommt bleibt seelenlos, ihre Botschaft verpufft und die Zuhörer ziehen sich zurück. Zeiten der Veränderung sind Zeiten der Emotionen. Kleinen Kraftwerken gleich können sie enorme Energien entfalten, die Raum einnehmen und Resonanz einfordern. Genau hier liegt die Stärke

der persönlichen Rede. Sie bietet die Gelegenheit, Emotionen aufzugreifen, sie für die Beziehungsarbeit zu nutzen und in Handlungsenergie zu transformieren. Wie soll das konkret gehen?

Haben Sie den Mut, etwas von sich preis zu geben. Das ist unser Appell an Führungskräfte: Seien Sie offen und ehrlich ihren eigenen Gefühlen gegenüber und haben Sie den Mut, etwas von sich preis zu geben. Das Publikum wird es Ihnen danken. Die folgenden Fragen können in der Vorbereitung helfen:

- > «Welche Sorgen/Befürchtungen im Zusammenhang mit der Situation, dem Thema, dem Publikum beschäftigen mich?
- > Woraus ziehe ich meine persönliche Kraft und Hoffnung?
- > Was macht mich verletzlich?
- > Was will ich mitteilen, auch im Sinne von teilen?
- > Wo sind unsere Gemeinsamkeiten?
- > Welches attraktive Ziel verbindet uns?
- > Was soll nach der Rede anders sein als vor der Rede?

Eins ist klar, sobald Sie als Führungskraft auf die Bühne treten, zeigen Sie sich verbal und nonverbal. Je bewusster Sie sich ihres eigenen Selbst stellen, umso authentischer, menschlicher und empathischer werden Sie wahrgenommen. Die bekannte Change Managerin Blaire Palmer brachte es auf den Punkt: »Leadership hat damit zu tun, wer du bist«. In Organisationen öffnen sich die Menschen erst dann vertrauensvoll, wenn die Führungskraft



Offen und ehrlich etwas von sich preisgeben wirkt überzeugend.

ihre Werte und ihre eigenen, menschlichen und verletzlichen Seiten zeigt.

Reden Sie über Themen, die für alle wichtig sind. Eine der Grundregeln für Überzeugungsmanagement gilt genauso für die Kunst der gewinnenden Rede: Wir überzeugen dann, wenn wir über Themen reden, die für alle Beteiligten wichtig sind. Immanuel Kant drückte es so aus: «Ich kann einen anderen niemals überzeugen als durch seine eigenen Gedanken». Im beschriebenen Beispiel hätte es sich angeboten:

- > über die gemeinsame, erfolgreiche Unternehmensvergangenheit zu sprechen. Warum sie nicht anerkennen, Stolz zum Ausdruck bringen?
- > über Werte sprechen, die die Grundlage für die erfolgreiche Unternehmenswicklung war.
- > Möglicherweise gibt es Anekdoten und Kernaussagen von früheren Unternehmenslenkern, Firmeninhabern, die zum Schmunzeln anregen, inspirieren, trösten und einfach ein «Wir-Gefühl» wachrufen. «Schliesslich sitzen wir doch alle im gleichen Boot». Aus dieser Perspektive lässt sich leicht die Brücke zu Massnahmen für die Zukunft schlagen.
- > Die Vision oder die attraktiven Ziele sind weitere Gemeinsamkeiten, die ein WIR-Bewusstsein schaffen und zum Blick nach vorne motivieren. Nichts ist so anziehend wie ein verheissungsvolles Zukunftsbild.

Überprüfen Sie Ihre innere Haltung.

Wie stehen Sie zu Ihrem Publikum? Überwiegt die Freude an den Menschen und an der Übermittlung Ihrer Botschaften? Was uns Menschen in unserem Menschsein verbindet, ist das tiefe Bedürfnis nach Wertschätzung. Unsere feinen Antennen sind ausgerichtet auf Botschaften der Anerkennung, des geschätzt und geliebt seins. Das Publikum nimmt bereits kleinste Anzeichen der Haltung intuitiv auf. Kommunikation bringt hervor, was in uns steckt – über Mimik, Körper und Sprache. Es lohnt sich, dieser Regel bewusst zu sein und die eigene Haltung im Vorfeld zum Auftritt klar zu machen. Eine Methode kann sein, sich etwas Zeit zu nehmen und den eigenen, inneren Stimmen und Impulsen Gehör zu geben.

Gewinnen Sie Ihr Publikum mit Ihrer Geschichte. Wer kennt sie nicht, die Momente, in denen wir Zeit und Raum verlieren und eintauchen in die Welt einer packenden Geschichte. Geschichten erfassen uns mit allen Sinnen und verführen in eine neue, scheinbare Wirklichkeit. Ihre Stärke ist ihr Potenzial, über Verstand und Gefühl Menschen zu erreichen. Führungskräfte können das Instrument des Storytellings ganz bewusst einsetzen. Sie sollten sich entscheiden, welche Botschaft und welches Ziel sie damit verfolgen. Die Geschichte kann zur Selbstkundgabe beitragen, etwas über den Redner aussagen und so Verständnis und Sympathie herstellen. Sie kann aber auch den Appell, also den Aufruf zum Handeln in den Vordergrund stellen.

Die Rede ist ein wirkungsvolles Führungsinstrument. Sie informiert, inspiriert und motiviert. Voraussetzung ist, dass der Redner sein Publikum und dessen Themen kennt, mit Klarheit und Begeisterung seine Botschaft vermittelt und Emotionen im Raum antizipiert und aktiv in gewünschte Bahnen lenkt. Denn sie sind die Kraftwerke für weitere Entwicklungen.



BARBARA ZANZINGER

Ist Kommunikationsexpertin und Veränderungscoach. Mit Begeisterung inspiriert und unterstützt sie Menschen im beruflichen Umfeld ihre Kommunikationstalente zu entfalten und an Ausstrahlung zu gewinnen. Emotionen als kraftvolle Ressourcen zu nutzen ist dabei ein Aspekt ihrer Arbeit. Was ist befriedigender als seine Ziele leichter und schneller zu erreichen und Beziehungen freudvoll zu gestalten. www.bzanzinger.ch



ANCILLA SCHMIDHAUSER

ist Expertin für Business Storytelling und narrative Managementmethoden. Sie trainiert Menschen darin, den relevanten Geschichten auf die Spur zu kommen und diese gekonnt für die Unternehmensziele einzusetzen. Ihre Vision ist es, mit narrativen Ansätzen die Kommunikation und Kultur positiv zu beeinflussen und nachhaltig zu mehr Erfolg beizutragen. Ihr Fokus liegt auf positiven und echten Geschichten in der Führungs- und externen Kommunikation. www.business-storytelling.ch

Barbara Zanzinger und Ancilla Schmidhauser bieten gemeinsame Workshops und Coachings zum Thema der überzeugenden Rede an.



Liebe Monica

Ich habe Mitarbeiter, die auf Vieles negativ reagieren. Auf der anderen Seite sind sie in einem Alter, in dem ich sie nicht entlassen will. Was soll ich tun?

Karin M.

Liebe Karin M.

Alter schützt nicht vor Eigenverantwortung. Deine Aufgabe ist es, zu fördern und zu fordern.

Schritt 1:

Beginne mit der klaren Formulierung, was Du von ihnen erwartest.

Schritt 2:

Stelle als nächstes die Frage, was sie brauchen, um Deine Erwartungen zu erfüllen.

Schritt 3:

Führe regelmässig positive Reflektionen durch. Das heisst, Du fokussierst Dich auf die Verbesserungen statt auf die Widerstände.

Bemerkung: Wenn wir diese Mitarbeiter kritisieren, stossen wir auf noch mehr Widerstand. Wir können ihnen unsere Erwartungen aufzeichnen und sie dann mehr oder weniger nah begleiten. Oft sind diese Leute in ihren Mustern gefangen und es braucht Zeit, bis sie sich umstellen können. Wichtig ist, dass sie ehrliches, positives Feedback bekommen. Positives Feedback führt zur Ausschüttung vom Wohlfühl-Neurotransmitter Dopamin. Dopamin kann die Verhärtungen aufweichen und Veränderungen möglich machen.

Monica Camuglia



Haben auch Sie Fragen und Probleme bezüglich Führung?
Monica Camuglia
(camuglia@bluewin.ch)
gibt gerne Rat.