

## Unangenehme Führungsaufgaben

# Wenn Führen nervt

Kündigungen aussprechen, Geheimnisse wahren, zweischneidige Entscheidungen verkaufen – all das ist nicht schön. Gehört aber zum Führungsalltag. Die Führungsrolle bringt halt auch unangenehme Aufgaben mit sich, die an der Psyche nagen. Wie sind diese Jobs am besten zu bewältigen?

### Preview

- ▶ **Unangenehme Gespräche:** Warum Sie hierbei nicht auf den richtigen Moment warten sollten
- ▶ **Schwierige Mitarbeiter:** Wann Sie handeln müssen
- ▶ **Unvermeidliche Geheimnisse:** Wie Sie Geheimnisse des Unternehmens bewahren – und Ihre Mitarbeiter trotzdem nicht außen vor lassen
- ▶ **Kritische Entscheidungen:** Warum Sie den Mund halten müssen, wenn Sie eine bereits gefällte Entscheidung von oben anzweifeln
- ▶ **Verdammte Verunsicherung:** Wie Sie souverän mit dem eigenen Gerade-nicht-weiter-Wissen umgehen

Ein Mitarbeiter fand eines Tages einen Post-it-Zettel auf seinem Telefonhörer: „Bitte mal im Personalbereich melden“, hatte sein Chef darauf notiert. Als der Mitarbeiter zum Personal kam, sagte dieser arglos: „Ach, Sie wollen die Höhe Ihrer Abfindung wissen, setzen Sie sich doch.“ Dem Betroffenen zog es den Boden unter den Füßen weg. Er wusste weder, dass man sich von ihm trennen wollte, noch, warum.

Die Geschichte ist wirklich so passiert, und sie zeigt, welchen Horror manche Chefs vor unangenehmen Gesprächen haben. Unangenehme Mitarbeitergespräche sind dabei nur eine emotional zehrende Aufgabe in einer Reihe von weiteren unangenehmen, energiefressenden Jobs, die jede Führungskraft bewältigen muss, weil die Führungsrolle sie notwendigerweise mit sich bringt.

### Unangenehme Aufgabe 1

#### Unangenehme Mitarbeitergespräche führen

Unangenehme Gespräche sind die, die wir gerne vor uns herschieben und bei denen wir auf den passenden Moment warten. Es sind die Gespräche, die mit vielen Ausreden vertagt werden und die einem dennoch wie ein Splitter im Finger stecken und einen ständig erinnern, dass da noch was offen ist. Dazu gehören Kritik-, Trennungs-, Versetzungsgespräche, das Nein-Sagen und all die anderen Themen, bei denen wir mit einer emotionalen Reaktion des Betroffenen rech-

nen. Sich vor unangenehmen Gesprächen zu drücken und den schwarzen Peter ans Personalressort weiterzugeben, ist nicht nur schlechter Stil. Es rächt sich überdies, denn es beschädigt die Loyalität des gesamten Teams, dem ein solcher Vorgang kaum verborgen bleibt. Und auch sich selbst tut man keinen Gefallen mit Wegducken oder Aufschieben: Beides belastet und raubt Energie. Was hilft?

Gut zu wissen: „Den“ richtigen Moment gibt es nicht. Der Druck wird immer größer, je länger Sie warten, ähnlich wie beim ersten Sprung vom Dreimeterbrett: Je länger Sie von oben runterschauen, desto mulmiger wird Ihnen. Hinzu kommt, dass diejenigen Mitarbeiter, die Sie gut kennen, eh schnuppern werden, dass „da was im Busch ist“. Terminieren Sie das Gespräch also so kurzfristig wie möglich.

Bereiten Sie sich mental auf das Gespräch vor, indem Sie sich fragen: Was genau macht mir Sorgen? Und wie sieht das Worst-Case-Szenario des Gesprächs aus? Für diesen schlimmsten aller Fälle entwickeln Sie im Vorfeld eine Strategie, legen sich also passende Argumente, Formulierungen, Haltungen etc. zurecht. Erfahrungsgemäß erleben wir eine Situation als weniger schlimm, wenn wir mental darauf vorbereitet sind und nicht auf dem falschen Fuß erwischt werden. Notieren Sie sich die Stichworte, die Sie unbedingt platzieren wollen. Antizipieren Sie Fragen des Mitarbeiters und recherchieren Sie eventuell erforderliche Informationen.

Foto: Epoxydude/gettyimages.de



Terminieren Sie das Gespräch zudem so, dass Sie hinterher genug Luft im Kalender haben. Nichts ist schlimmer, als ein heikles Gespräch unter Zeitdruck zu führen. Fallen Sie zur Gesprächseröffnung mit der Tür ins Haus und bringen Sie gleich im ersten Satz den Anlass des Gesprächs vor. Dann sind Sie mitten im Thema und haben es auch schon fast hinter sich. Und: Sorgen Sie sich nicht vor Emotionen des Mitarbeiters. Er ist erwachsen, er kann ein vernünftig geführtes Gespräch aushalten, und Sie werden einen Weg finden, mit seinen Emotionen umzugehen. Natürlich sind Sie als Überbringer einer schlechten Nachricht erst mal Adressat des ganzen Frusts eines Mitarbeiters. Es gehört dazu, von ihm erst einmal nicht gemocht zu werden. Doch sofern es sich

nicht um eine Kündigung, sondern um ein Kritikgespräch dreht, wird der Mitarbeiter Sie im Grunde sogar auch verstehen – auch, wenn er es erst einmal nicht zeigen und zugeben mag.

### Unangenehme Aufgabe 2

#### Mit schwierigen Mitarbeitern umgehen

In beinahe jedem Team gibt es Mitarbeiter, die einem graue Haare wachsen lassen. Entweder man hat sie von seinem Vorgänger geerbt oder selbst bei ihrer Einstellung Kompromisse gemacht und gehofft, es werde mit der Zeit besser, was eigentlich nie aufgeht. Was ein „schwieriger Mitarbeiter“ ist, ist für jeden Manager verschieden: Der eine sieht rot bei Regelverletzern, der andere ist komplett entnervt bei unterdurchschnittlichen Leistungen. Der eine mag keine lauten Angeber, die viel reden und wenig



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Konfrontieren Sie den Mitarbeiter mit seiner schwachen Leistung – kurz, knapp und sehr konkret.

arbeiten, den nächsten regen die ewigen Bedenkenträger auf, wenn sie nur den Mund im Meeting zum vorhersehbaren „Ja, aber“ öffnen.

Was genau uns aufregt, hat viel mit unserer eigenen Biografie zu tun, und es lohnt sich, hinzuschauen, was es ist, um das aufzulösen. Handlungsbedarf besteht immer dann, wenn jemand Regeln verletzt und es ungerecht wäre, nichts zu tun. Wenn jemand auf Kosten anderer das System ausnutzt und schlicht faul ist oder wenn jemand wiederholt unterdurchschnittliche Leistungen bringt oder mit seinem Verhalten bei Ihnen den Blutdruck in die Höhe treibt.

#### Klare Worte wirken erleichternd

Wie gehen Sie damit so um, dass es Sie nicht unnötig Energie kostet? Hilfreich ist Klartext. Nennen Sie Ihre Erwartungen in respektvoller und unmissverständlicher Form. Das bedeutet:

- ▶ Konfrontieren Sie den Mitarbeiter mit dem Verhalten oder der schwachen Leistung, kurz, knapp und sehr konkret.
- ▶ Hören Sie sich an, was der Mitarbeiter grundsätzlich dazu zu sagen hat.

- ▶ Formulieren Sie Ihre Zielsetzung eindeutig und bildhaft.
- ▶ Lassen Sie den Mitarbeiter selber den Weg zu Ihrem Ziel entwickeln.
- ▶ Fassen Sie die Vorhaben/Maßnahmen zusammen und verabschieden Sie den Mitarbeiter mit einem Händedruck und einem verbindlichen „Kann ich mich darauf verlassen, dass Sie das jetzt hinkriegen?“.

Das Ganze muss nicht länger als zehn Minuten dauern und ist sehr konstruktiv. Oft bedanken sich Mitarbeiter sogar für so viel Klarheit, denn die gibt es leider nicht häufig.

Wichtig ist, dass in diesen Gesprächen Ihr Mitarbeiter arbeitet und nicht Sie. Würden Sie ihm schon konkret vorschlagen, was er tun soll und wie genau, dann könnte er sich zurücklehnen und es „links rein- und rechts wieder rauslassen“. Am Ende würde er wahrscheinlich „Hmm, okay“ sagen und erleichtert von dannen ziehen. Muss er hingegen die Maßnahmen selbst entwickeln, übernimmt er damit gleichzeitig Verantwortung und geht ein verbindliches Commitment ein – auf das Sie sich später bei Nichteinlösen wiederum berufen könnten.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, den Blick generell auf die rund 90 Prozent im Team zu werfen, die einen tollen Job machen oder im besten Sinne des Wortes unauffällig und solide ihre Arbeit erledigen. Je mehr Sie diese wertschätzen, anerkennen, ansprechen, umso besser für die Leistung des ganzen Teams und die Gerechtigkeit. Denn Leistung will gesehen werden – und ein Chef, der sich nur mit den zwei Problemfällen herumschlägt und denen seine ganze Aufmerksamkeit gibt, motiviert Leistungsträger nicht wirklich.

#### Ruhe geben mit unkündbaren, unverbesserlichen Mitarbeitern

Haben Sie hingegen einen Mitarbeiter, bei dem Sie alles versucht haben und von dem Sie sich nicht trennen können, weil er unkündbar ist, lohnt es sich oft, mit dem Betroffenen ein letztes Gespräch zu führen im Sinne von „Ich hätte mich gerne von Ihnen getrennt, es funktioniert aber nicht. Ich akzeptiere das. Insofern schauen Sie bitte, dass Sie das Bestmögliche leisten können, was in Ihrer Macht steht“. Danach



### Lesetipps

#### ▶ Maren Lehky: Alles super, und selbst? Strategien für mehr Lebenskraft in der Führungsrolle.

Campus, Frankfurt/a.M. 2016, 24,95 Euro.

Eine Einladung an Führungskräfte, sich mit denjenigen Aspekten des Führungsalltags auseinanderzusetzen, von denen sie zermüht zu werden drohen. Von Selbst- und Mitarbeitermotivation über den Umgang mit Stress bis zu Fragen der Gesundheit und der privaten Zufriedenheit – zu jedem Thema gibt die Autorin pragmatische, gut umsetzbar erscheinende Empfehlungen. Die Ratschläge bauen weder Druck noch das Gefühl auf, man mache alles völlig falsch und müsse gleich sein ganzes (Führungs-) Leben umkrempeln.

#### ▶ managerSeminare-Dossier: Selbstführung

[www.managerseminare.de/Dossiers/231790](http://www.managerseminare.de/Dossiers/231790)

Wie finde ich als Führungskraft zu Courage in jeder Lage? Und zu mehr Seelenruhe? Wie meistere ich kritische Situationen? Und wie festige ich mich so, dass ich auch unangenehmen Anforderungen gewachsen bin? Acht Artikel liefern Antworten und praktische Hilfen.

schließen Sie bildlich gesprochen den Aktendeckel und wenden sich lohnenderen Aufgaben zu. Ein interessantes Phänomen ist übrigens, dass diese Mitarbeiter sich dann manchmal doch bemühen, ein Teil des Teams zu bleiben oder zu werden. So ganz im Abseits mag offenbar kaum einer stehen.

### Unangenehme Aufgabe 3

#### Geheimnisträger sein

In Veränderungsprozessen oder Restrukturierungen gibt es zwangsläufig Phasen, in denen Sie einen gewaltigen Informationsvorsprung vor Ihrer Mannschaft haben. Informationen – insbesondere brisante – werden stufenweise von oben nach unten durchgereicht, und so vergehen manchmal Wochen oder gar Monate, bevor Sie offen sprechen dürfen. Mitarbeiter wittern das. Sie haben ein gutes Gefühl dafür, dass der Chef etwas weiß. Sie sehen es ihm an, beobachten ihn sehr genau, wenn er aus wichtigen Meetings kommt. Und je offener und zugänglicher Sie sonst für Ihre Mitarbeiter sind, umso eher werden die Mitarbeiter wissen wollen, was eigentlich los ist.

Eine solche Situation wird von Führungskräften oft als sehr belastend empfunden, gerade von jenen, die sonst sehr nah am Team und sehr offen in ihrer Kommunikation sind. Was können Sie tun, wenn Sie zu diesen Chefs gehören?

Kurz gesagt: Es gilt, diese Situation auszuhalten. Sie ist Teil der Führungsrolle und Teil Ihres Gehalts. Geheimnisträger zu sein, ergibt sich häufiger im Laufe einer langen Karriere. Entlastend wirkt, sich mit gleichgestellten Kollegen auf demselben Informationsstand auszutauschen. Das ist Ihre Bezugsgruppe für dieses Thema, wenn der Austausch mit Ihrem Team tabu ist. Auch mit den verantwortlichen und eingeweihten Projektmitarbeitern oder Ihrem Chef können Sie das Gespräch suchen.

**Offen sagen: Es gibt einen Maulkorb**

Wenn Ihre Mitarbeiter bohren und nachhaken, bleibt Ihnen im Wesentlichen, darauf zu verweisen, dass Sie (noch) nichts sagen dürfen, und zu versichern, dass Sie

Ihr Team sofort informieren werden, wenn der Zeitpunkt gekommen ist. Es spricht der Erfahrung nach auch nichts dagegen, offen zu sagen, wenn es eine Informationssperre, einen sogenannten „Maulkorb“, gibt. „Wir haben eine Sperrfrist bis XY; vorher wird über dieses Thema nichts kommuniziert. Ich bitte, das zu respektieren und mich nicht weiter zu bearbeiten, weil Sie aus mir nichts herausbekommen werden.“ Sehr häufig muss man in diesen Phasen eine Geheimhaltungserklärung unterschreiben, und auch dies kann man Mitarbeitern deutlich machen, ohne sie zu verängstigen.

Befindet sich das Team in einer grundsätzlichen Phase der Unsicherheit, dann bieten Sie gleichzeitig an, für alle anderen Fragen selbstverständlich zur Verfügung zu stehen, Trost zu spenden, zuzuhören. Sagen und zeigen Sie: Sie tun all das gern – nur mit Informationen können Sie im Moment leider nicht aufwarten.

Nach einer so klaren Äußerung bringen die Mitarbeiter in der Regel Verständnis auf und hören vielfach sogar auf, zu grübeln, weil sie wissen, bis zum Zeitpunkt XY gibt es keine Neuigkeiten. Wie gut dies funktioniert, hängt stark davon ab, wie groß das Vertrauen grundsätzlich in Sie ist. Das Vertrauen der Mitarbeiter ist unmittelbar gekoppelt an die Glaubwürdigkeit einer Führungskraft. Und wenn Ihre Mitarbeiter wissen, dass sie sich auf Sie verlassen können, dass Sie bisher nie gelogen haben, dass Sie grundsätzlich das Beste für Ihr Team wollen, dann können sie es auch aushalten, mal nicht alles zu wissen. Und zur Wahrung der Glaubwürdigkeit trägt unterstützend bei: Sie sagen nicht alles, was Sie wissen, aber alles, was Sie sagen, ist wahr.

### Unangenehme Aufgabe 4

#### Entscheidungen verkaufen, die Sie selbst nicht gutheißen

Vermutlich haben Sie es schon erlebt: Trotz aller Identifikation mit dem Unternehmen und der Führungsriege passiert es immer wieder, dass Sie in Ihrer Führungsrolle Veränderungen managen, Entscheidungen mittragen oder Neuerungen einführen müssen, von denen Sie selbst nicht überzeugt

Foto: Burgis Wehry



Die Autorin: **Maren Lehky** war Personalleiterin und Geschäftsführungsmitglied eines Industrieunternehmens. Seit 2002 ist sie Inhaberin von Lehky Consulting. Mit ihrem Team coacht und trainiert sie Führungskräfte zu den Themen Leadership, Change und Kommunikation. Sie ist Autorin etlicher Leadership-Bücher und gibt ihr Wissen auch als Speaker und Hochschuldozentin weiter. Kontakt: mlehky@lehky-consulting.de

sind. Sie glauben beispielsweise nicht, dass das mit großen Hoffnungen aufgelegte Großprojekt ein Erfolg sein kann oder dass eine wichtige Vorstandsentscheidung die Weichen richtig stellt. Was bleibt Ihnen?

► *Vor einer Entscheidung oder Veröffentlichung:*

Wenn Ihre Magenschmerzen sehr groß sind, sind Sie aufgefordert, die eigenen Bedenken im Vorfeld zu äußern, möglichst sachlich und ohne Entscheidungsträger persönlich anzugreifen. Möglicherweise können Sie externe Präzedenzfälle oder einschlägige Studien anführen, auf die Sie sich berufen. So können Sie die direkte Konfrontation vermeiden. Auch der Hinweis, dass Sie eine einmal getroffene Entscheidung selbstverständlich mittragen werden, dass Ihnen einige Punkte jedoch Kopfzerbrechen machen und Sie diese gern anbringen würden, ist strategisch klug. Doch trotz aller Diplomatie wird man Sie möglicherweise als Bedenkenträger oder Bremsklotz empfinden oder titulieren – darauf müssen Sie sich einstellen. Häufig fällt eine solche Reaktion umso heftiger aus, je unsicherer die Entscheidungsträger insgeheim selbst sind, ob sie das Richtige tun.

► *Nach einer Entscheidung oder Veröffentlichung:*

Ist die Entscheidung jedoch erst einmal gefallen, gilt für Führungskräfte aller

Hierarchiestufen schlicht: „Mitgehangen heißt mitgefangen.“ In einer hierarchisch aufgebauten Organisation muss man sich von oben nach unten darauf verlassen können, dass getroffene Entscheidungen so vermittelt werden, dass Mitarbeiter sie verstehen und engagiert umsetzen. Ein Unternehmen, in dem immer wieder *nach* einer getroffenen Entscheidung Grundsatzdiskussionen vom Zaun gebrochen werden, blockiert sich selbst. Für Sie bedeutet das: Auch wenn Sie nach wie vor nicht überzeugt sind, ist es Ihr Job, sich mit der Entscheidung anzufreunden oder die Angelegenheit zumindest leidenschaftslos durchzuwinken.

### Illoyalität birgt große Gefahren

Vor illoyalem Verhalten in solchen Situationen ist der Erfahrung nach nur dringend zu warnen: Das öffentliche Hinterfragen von Maßnahmen oder das Einweihen von Mitarbeitern in seine eigenen heimlichen Zweifel oder das Weitertragen vertraulicher Hintergrundinformationen hat schon oft den Ausschlag für personenbedingte Aufhebungsvereinbarungen gegeben.

Gehen Sie davon aus: Es wird immer Folgen haben, wenn Sie sich in Konstellationen bringen, wie etwa in die, dass Sie dabei erwischt werden, wie Sie mit Kollegen beim Stehempfang kritisch ablästern oder dass Sie in Meetings immer wieder „Ja aber“ sagen oder auch in der Öffentlichkeit jemanden mit Ihrem Unwillen konfrontieren und für Gesichtsverlust beim Gegenüber sorgen. Manchmal kommen die Konsequenzen nicht sofort, sondern mit Zeitversatz. Unternehmen sind empfindsam, wenn es um die Frage geht, ob sie sich hundertprozentig auf ihre Manager verlassen können. Zu Recht. Stehen Sie loyal zum Unternehmen und schauen Sie, was Sie tun können, damit wenigstens Ihr Team gut durch den Veränderungsprozess geführt wird.

Wo lassen Sie dennoch Ihren Frust in dieser Situation? Sollten Sie ein *sehr* vertrauensvolles Verhältnis zu Ihrem Chef haben und dieser sich Ihrer Loyalität absolut sicher sein, kann er ein möglicher Ansprechpartner sein. Mehr als Trost



Download als pdf:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/pdf/tt76.pdf](http://www.managerseminare.de/pdf/tt76.pdf)

# Tutorial

## Ruhe bewahren in Nerv-Momenten



Die bevorstehende Auseinandersetzung mit einem Mitarbeiter, das Überbringen einer schlechten Nachricht, Schwäche zu fühlen und dennoch Stärke demonstrieren zu müssen – all das kann jeder Führungskraft mitunter Schweiß auf die Stirn treiben. Dann braucht es ein innerliches Umschichten, um Ruhe zu finden und anschließend besonnen handeln zu können.

### ► Ausklinken

Die klügste Reaktion in einer akuten Stresssituation ist schlicht, sich auszuklinken und erst einmal wieder zu sich zu kommen. Vertagen Sie beispielsweise das anberaumte Mitarbeitergespräch, bevor Sie Dinge sagen, die Sie später bereuen. Erfinden Sie eine plausible Ausrede – Magen-Darm-Grippe im Anflug, Auto wird abgeschleppt, höllische Zahnschmerzen – und gehen Sie. Gute Führung beginnt mit Selbstführung, und manchmal muss man sich selbst aus dem Verkehr ziehen.

### ► Bewusst atmen

Bei kleineren Anfällen von Panik kann schon helfen, sehr langsam ein- und auszuatmen und sich abzulenken, indem Sie nach dem Ausatmen von zehn bis null rückwärts zählen, nach dem Muster: einatmen – ausatmen – „zehn“, – einatmen – ausatmen – „neun“, – einatmen, ...

### ► Bewegen

Bei stärkeren körperlichen Reaktionen wie Schwitzen oder Herzrasen hilft körperliche Anstrengung: ein langer, flotter Spaziergang, Joggen, Garten umgraben. Bewegung hat die Wirkung, Stresshormone abzubauen.

### ► Optionen durchdenken

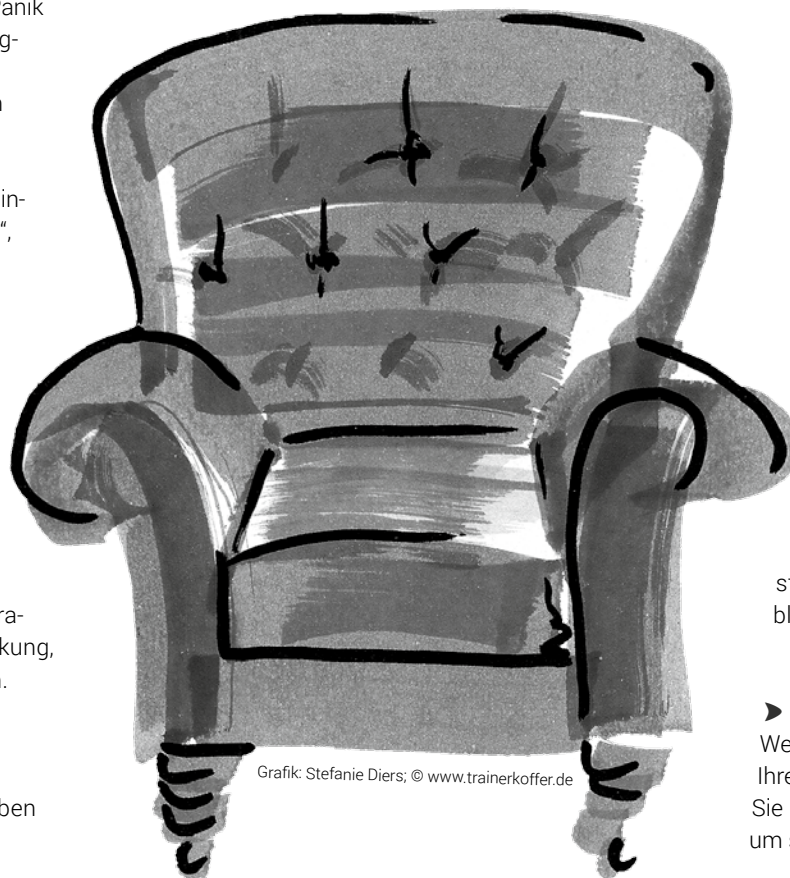
Wenn Sie sich beruhigt haben – das kann nach ein paar

Stunden sein, aber auch mehrere Tage erfordern –, können Sie Ihre Handlungsoptionen durchdenken. Fragen Sie sich dazu: Was ist wirklich wichtig und steht momentan an erster Stelle? Wie sind die anderen Prioritäten? Viele Menschen können ihre Gedanken besser sortieren, wenn sie alle Punkte aufschreiben, am besten per Hand an einem ruhigen Ort, also ohne Ablenkung durch PC, Smartphone und Aktenordner.

### ► Sich an Außenstehende wenden

Will sich der Knoten nicht lösen, hilft manchmal ein Gespräch mit einem

Außenstehenden, dem die Konstellation ohne Preisgabe vertraulicher Details geschildert wird. Das kann auch jemand sein, der mit der Materie wenig vertraut ist. Schon durch das Erzählen lichtet sich manchmal der Nebel im Kopf. Außerdem stellen Unbefangene manchmal genau die richtigen Fragen und thematisieren Punkte, die der Betroffene im stressbedingten Tunnelblick übersehen hat.



Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

### ► Chef einbeziehen

Wenn die Beziehung zu Ihrem Chef stimmt, können Sie ihn um ein Gespräch und um seinen Rat bitten.

Quelle: Maren Lehky: Alles super, und selbst? Campus, Frankfurt/a.M. 2016.

dürfen Sie sich allerdings nicht erhoffen, denn zu ändern ist ein größeres Projekt meistens nicht mehr. Ansonsten suchen Sie sich externe Gesprächspartner wie gute Freunde oder einen Coach, oder schreiben Sie sich Ihre Sorgen in einem Tagebuch von der Seele. Bewältigen Sie Ihre Zweifel also so diskret wie möglich. Und wenn Sie *gar nicht* mit einer Entscheidung leben können und sicher sind, das Unternehmen befindet sich auf dem völlig falschen Weg, dann gilt: Love it, change it or leave it.

#### Unangenehme Aufgabe 5

##### **Trotz eigener Verunsicherung Stärke zeigen**

Mitarbeiter erwarten in Umbruchsituationen oder bei Veränderungen Orientierung von Ihnen und eine souveräne Grundhaltung, die so aussieht, als hätten wenigstens Sie einen Plan und wüssten, wo es langgeht. Jede gesunde Führungskraft weiß hingegen sehr genau, dass sie weder unfehlbar ist noch allwissend. Nicht zu wissen, wie es weitergehen kann, wo der Ausweg oder die Lösung sind, ist eine Form von Ohnmacht. Und aus eigener Erfahrung weiß ich: Das Aushalten von Ohnmacht gehört nicht gerade zu den Kernkompetenzen einer Führungskraft – denn deshalb sind wir ja Führungskraft geworden: weil wir selbst am Steuer sitzen, den Überblick haben, den Gestaltungsraum nutzen wollen.

Insofern ist die Frage: Wenn Sie mal wirklich nicht weiterwissen – wie gehen Sie mit Ihrer eigenen Unsicherheit um und halten Sie diese gut aus? Da Authentizität eine hohe Korrelation mit Glaubwürdigkeit hat und Sie Glaubwürdigkeit als Basis für Veränderungsmanagement benötigen, ist Ehrlichkeit hier durchaus angemessen. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern ruhig, dass Sie leider noch keine Antwort haben und genauso in der Warteschleife hängen wie sie. Dies kann man neutral und loyal zum Unternehmen tun und dabei gleichzeitig authentisch sein.

Zeigen Sie aber gleichzeitig, dass Sie so kompetent und gut vernetzt sind, dass Sie mit der Situation angemessen umgehen

werden. Versprechen Sie, sich aktiv um eine Antwort zu bemühen, und diese baldmöglichst nachzuliefern: „Wann immer ich etwas erfahre, das uns weiterhilft, werde ich es Sie sofort wissen lassen. Darauf haben Sie mein Wort.“ Auch in dieser Situation hängt Ihre Glaubwürdigkeit stark davon ab, wie viel Vertrauen Sie bisher erworben haben.

##### **Zeigen Sie: Sie haben Vertrauen ins Unternehmen**

Lassen Sie Ihr Grundvertrauen in das Unternehmen sowie seine Führungskräfte deutlich werden, sodass man Ihren Äußerungen entnehmen kann, dass Sie darauf vertrauen, dass es wie immer eine Lösung geben wird, dass hier nichts entschieden wird, was bewusst Schaden anrichten will, dass jetzt alle gefordert sind, miteinander abzuwarten, bis die beste Lösung für ein bestehendes Problem gefunden ist. Und strahlen Sie dabei Zuversicht aus.

Schauen Sie auch darauf, wer Ihnen helfen kann, Antworten zu finden oder eine Entscheidung zu treffen. Adressat für die eigene Unsicherheit und die eigenen Fragen ist der Projektleiter, Ihr direkter Chef oder wer immer Ihnen innerhalb der Organisation helfen kann, Antworten zu finden. Dabei scheint es eine geradezu tröstliche Illusion zu sein, dass jede Unternehmensebene annimmt, die Ebene darüber kenne bestimmt den Weg und wisse die Antworten. Das ist sehr menschlich, denn wir vertrauen uns nur ungern jemandem an, der den Weg durch den Wald nicht kennt. Dennoch gibt es immer wieder Situationen, wo selbst Vorstände und Geschäftsleitungen es aushalten müssen, *noch* keine Antwort zu haben und im Nebel zu stochern.

Unsicherheiten auszuhalten und eine Weile durchzuhängen gehört zum Leben wie zum Führen dazu. Auch Mitarbeiter müssen es lernen für diese bewegten Zeiten, in denen wir uns bewegen. Dies zu können, ist ein wichtiger Bestandteil der so wichtigen Eigenschaft Resilienz. Und resiliente Mitarbeiter, Führungskräfte und damit Unternehmenskulturen haben die besten Erfolgchancen.

Maren Lehky

Lassen Sie Ihr Grundvertrauen in das Unternehmen sowie seine Führungskräfte deutlich werden.

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Abovorteile nutzen  
Mehr? **Hier** klicken.  
oder anrufen: 0228/97791-23



## Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln

Zukunft  
Personal

Tageskarte: 75 EUR  
**Für Abonnenten: 0 EUR**

## CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR  
**für Abonnenten: 98,- EUR**

## Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR  
**für Abonnenten: 0,00 EUR**

## Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

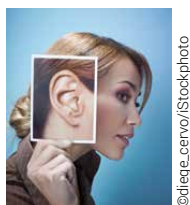
Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

Regulärer Eintritt: 498,- EUR  
**Abonnementpreis: 448,- EUR**



## Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR  
**für Abonnenten: 0 EUR**

## Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



**Für Abonnenten: 0 EUR**