

Dr. Lederers Management-Tipps



Dr. Dieter Lederer
Berater, Investor,
Unternehmer und
Musiker.

Mehr miteinander reden?

Das kann doch nicht sein, schoss es dem CTO durch den Kopf. Er hatte seinen Führungskräften lang und breit erklärt, worum es bei der Umstrukturierung seines Bereichs ging. Die Zusammenarbeit musste tunlichst besser werden. Daher hatte er sich dazu entschlossen, die recht starre funktionale Organisation aufzulösen und durch eine flexible Zuordnung zu Projekten zu ersetzen. Zudem hatte er die Gelegenheit genutzt, gleich noch eine Führungsebene zu streichen, schließlich waren flache Hierarchien in Mode. Alles halb so wild, wie er fand.

In einem Townhall-Meeting hatte er die Belegschaft informiert, so dass niemand überrascht sein konnte. Ernst zu nehmende Fragen waren damals keine gekommen. Doch jetzt, kurz vor dem Go-Live, brodelte es plötzlich in seinen Teams. Unzufriedenheit und Widerstände brachen sich Bahn.

Wie konnte das sein? Was führte dazu, dass es plötzlich eine Rolle spielte, wer neben einem saß und in welchem Büro der Schreibtisch stand? Weshalb sollte die Hierarchie am liebsten nicht angetastet werden, wo doch sonst über den viel zu großen Wasserkopf geschimpft wurde? Hatten seine Führungskräfte es versäumt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Boot zu holen? Und standen sie überhaupt selbst hinter der Umstrukturierung?

Kommunikation: nie zu viel

Zu viele Fragen und Unsicherheiten angesichts des bevorstehenden Go-Live. Doch was hätte der CTO anders machen können? Ein zentraler Aspekt ist seine Kommunikation.

- **Mehr reden:** Die Neurobiologie bringt es auf den Punkt. Das Bilden neuer Verknüpfungen im Gehirn braucht unablässiges Wiederholen. Ein Townhall-Meeting genügt nicht. Die neuen Ideen und den damit verbundenen unternehmerischen Nutzen wieder und wieder in unterschiedlichen Formaten zu thematisieren, bringt voran.
 - **Abgestimmt reden:** Der CTO sagt dieses und seine Führungskräfte jenes? Das ist kontraproduktiv. Offensichtlich kann man sich dann aussuchen, was man hören will. Abgestimmt zu kommunizieren ist unverzichtbar, wengleich aufwändig.
 - **Nachverfolgen:** Nach der großen Kommunikations-Initiative via Townhall tröpfelt es nur noch? Das ist schädlich. Doch es gibt ein einfaches und wirksames Gegenmittel: Die Kommunikation en detail zu planen und ihre Umsetzung nachzuverfolgen.
- Das Fazit: Sie können in Veränderungsprozessen nicht zu viel kommunizieren. Studien berichten davon, dass die meisten Menschen sich ein Mehr an Kommunikation von ihren Führungskräften wünschen. Die Praxis zeigt das gleichermaßen. Also: Mehr miteinander reden bringt's. (av) ●