

„Führen bedeutet: einen Weg aufzeigen“

Um die Richtung vorgeben zu können, muss man miteinander reden. Kommunikationsexperte Lothar Lehner weiß, worauf es ankommt und wie Führung leichter gelingt

Herr Lehner, Sie haben Führungskräfte der Post den richtigen Führungsstil gelehrt. Wie sieht der heutzutage aus?
Lothar Lehner: Im besten Fall offen, persönlich, klar und transparent, unbedingt authentisch und für das Gegenüber nachvollziehbar. Die Sprache darf ruhig öfter anerkennend und motivierend sein. Die Sehnsucht nach Lob ist tief in uns allen angelegt – das bestätigen Pädagoginnen und Pädagogen genauso wie Umfragen bei europäischen Beschäftigten. Niemand bringt unter



Lothar Lehner
ist Coach und Trainer. Ein Jahr lang hielt er in der Führungsakademie Kommunikationsseminare für rund 200 Post-Führungskräfte



Angst Höchstleistungen. Das kann das menschliche Gehirn einfach nicht, denn alle kreativen und konstruktiven Areale werden dadurch blockiert. In den meisten Fällen werden Sie mit authentischer Motivation viel mehr erreichen. Führen bedeutet, einen Weg nach vorn aufzuzeigen. Wenn man es als Führungskraft schafft, sein Team zusammenzuschweißen, die einzelnen Persönlichkeiten zu erkennen und in ihrer Entwicklung zu fördern, dann kann man seine Leute zu Höchstleistungen anspornen.

Wie wichtig ist Kommunikation beim Führen?

Fragen Sie Paul Watzlawick. Zitat: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Schweigen ist im Management kein Gold, denn es kann die anderen massiv verunsichern. Kommunikative Hohlräume erzeugen einen Sog, den das Gehirn gern mit eigenen Katastrophenszenarien füllt. Denken Sie nur an die Situation, wenn Sie beim Arzt sitzen und auf einen Laborbefund warten ... Als Führungskraft ist es wichtig, dass man rechtzeitig, verständlich und ehrlich kommuniziert. Taktieren mag in der Geschäftswelt und Politik nötig und alltäglich sein, doch bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzeugt man damit Unsicherheit, Widerwillen und emotionales Glatteis. Ehrlichkeit hingegen fördert das Vertrauen und eine gute Stimmung.

Jetzt läuft ja nicht immer alles wunderbar ... Was ist, wenn Fehler passieren?

Eine positive Fehlerkultur ist ganz wesentlich. Meine Empfehlung an Führungskräfte ist, offen mit Fehlern umzugehen – auch mit den eigenen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wissen, dass sie immer kommen dürfen, wenn etwas passiert ist. Es wird ihnen zugehört und gemeinsam sucht man nach einer Lösung. Übertriebener Perfektionsdruck hingegen macht einen wertvollen Raum zu: die Kreativität.

Inwieweit ist gute Führung für das gesamte Unternehmen wichtig?

Wollen Sie in einem Flugzeug sitzen, dessen Pilot nicht weiß, was er tut? Gutes, klares und vorausschauendes Management kann die Stimmung und damit die Motivation innerhalb eines Unternehmens um so viel verbessern – und sogar Krankenstände reduzieren! Natürlich auch umgekehrt. Ich glaube, dass gerade jüngere Führungskräfte manchmal nicht einschätzen können, wie stark ihre Botschaften auf ihr Team wirken können. Daher ist es essenziell, diese Prozesse und Wirkungsmechanismen zu begreifen, und zu trainieren. Es lohnt sich!

Wie hat sich der Führungsstil im Laufe der Zeit verändert?

Ich beobachte immer wieder, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Hierarchien und einem autoritären Führungsstil, wie er früher gang und gäbe war, weniger Probleme haben. Jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben andere Werte. Für sie spielt eine gute Stimmung im Team, Anerkennung, aber auch genügend Freizeit eine viel größere Rolle. Die Wertevorstellungen und persönlichen Ansätze sind oft sehr unterschiedlich. Man braucht viel Einfühlungsvermögen und gute, klare und offene Gespräche, um auch generationsübergreifend optimal zu führen. Teambildende Maßnahmen und gemeinsame Erfolgserlebnisse halte ich hier für besonders wichtig und hilfreich.

Sie coachen Führungskräfte verschiedenster Unternehmen. Was macht die Post aus?

Sie ist unglaublich vielfältig. Unter dem charismatischen Dach eines gewachsenen Unternehmens spannt sich ein Entwicklungsbogen von der Postkutsche bis hinein ins anbrechende Robotik-Zeitalter. Das ist schon eine unglaubliche Leistung. Aber ich habe bei meinen Seminaren im letzten Jahr auch erfahren dürfen, dass es in der älteren Belegschaft der Post

sehr viel Wissen und Loyalität gibt – und auch Stolz auf diesen Entwicklungssprung. Die Jüngeren sind mit manchen technischen Entwicklungen oft mehr vertraut und ich habe bei vielen diese fröhliche Neugierde verspürt, die der Aufbruch ins Unbekannte im besten Fall mit sich bringt. Diese Entwicklung zu beobachten und zu begleiten wird weiterhin spannend bleiben. ■

Guter Führungsstil

5 Tipps vom Kommunikationsexperten

Authentisch sein

Zu viel emotionale Selbstkontrolle versperrt Wege. Wer „echt“ ist, findet einen besseren Zugang zu den anderen.

Nachvollziehbar agieren

Entscheidungen schrittweise verständlich machen! Das erhöht die Chance, dass sie von allen mitgetragen werden.

Aktiv zuhören

Nicht unterbrechen, nicht sofort dazwischenfragen. Menschen bringen Dinge auf den Punkt, wenn man sie ausreden lässt.

Mit Fehlern offen umgehen

Wenn Fehler passiert sind, ruhig bleiben, zuhören, gemeinsam nach dem Grund suchen und daraus lernen. Nie persönlich werden!

Nicht mit Lob sparen

Ehrlich gesagt zu bekommen, dass man etwas gut gemacht hat, tut einfach gut und motiviert nachhaltig.

