

# Fallstrick Kommunikation

Mitarbeiter beklagen Kommunikationsdefizite von Führungskräften und vermissen oftmals kompetente Gesprächsführung und Dialogfähigkeit

**Auch wenn Unternehmen Führungskräfte mit Kommunikationskompetenz suchen – das ist zumindest in fast jeder Stellenanzeige gefordert – heißt es noch lange nicht, dass jede Führungskraft das Informieren und Kommunizieren tatsächlich beherrscht. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft oftmals eine Lücke. Aber Kommunikation ist ein entscheidender Teil der Führungsaufgabe und beim Management von Veränderungen die halbe Miete, auch wenn sich diese Erkenntnis bei so mancher Führungskraft noch nicht durchgesetzt hat.**

Statistiken zeigen, dass Führungskräfte etwa 80 Prozent ihrer Zeit mit Kommunikation beschäftigt sind – in Gesprächen, Sitzungen und Konferenzen sowie beim Analysieren, Aufbereiten und Weiterleiten schriftlicher Informationen. Die meisten beklagen sich sogar darüber: „Man hängt nur in Sitzungen herum und hat keine Zeit mehr für die eigentliche Arbeit.“ „Irrtum“, möchte man demjenigen entgegen. Kommunikation ist die eigentliche Arbeit, kommunizieren ist der eigentliche Job einer Führungskraft.

Wer dafür sorgt, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort ankommen, und dass die richtigen Leute zur richtigen Zeit die richtigen Fragen auf die richtige Art und Weise miteinander besprechen, der hat seinen Job als Manager hervorragend erfüllt. Ein wesentlicher Teil der Organisation und der Führung besteht im Grunde aus nichts anderem als strukturierter Kommunikation. Die Infrastruktur der Kommunikation ist das

Nervensystem oder auch der soziale Klebstoff eines Unternehmens.

Hinsichtlich der Instrumente und Verfahren herrscht kein Mangel, hier hat jede Führungskraft eher die Qual der Wahl. In der Praxis kommt es allerdings viel mehr auf kreatives und kompetentes kommunikatives Handeln an. Das wiederum scheint nicht die Stärke von Führungskräften zu sein, wie Mitarbeiterbefragungen in vielen Unternehmen zeigen. Mitarbeiter klagen in den Befragungen besonders im Bereich der Gesprächsführung und Dialogfähigkeit über Kommunikationsdefizite der Führungskräfte. Demzufolge haben hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte in der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen oftmals nicht das gewünschte Niveau. Sie halten sich nicht an die Regeln der strukturierten Kommunikation und Gesprächsführung. Oft wird drauflosgeredet, negativ reagiert, gestritten oder die Schuld anderen in die Schuhe geschoben.

Kommunikation ist allerdings kein Selbstzweck. Gute Führung und Zusammenarbeit sind an gutes Informieren und Kommunizieren gebunden. Denn wo Informationen fehlen, beginnen und blühen die Gerüchte. Mitarbeiter sind keine Befehlsempfänger, sondern Kommunikationspartner im Arbeitsprozess. Auf der anderen Seite sollten Führungskräfte stets auch Informationsbutler sein – als Knotenpunkt im Kommunikationsnetzwerk des Unternehmens. „Nicht das Rauf und Runter entlang der Dienstwege, sondern ein Hin und Her zwischen vielen Knotenpunkten ist vonnöten“, so ein treffendes Zitat von Paul Watzlawick. Diese Rolle gilt es anzunehmen.

Entscheidend und wichtig dazu ist die Fähigkeit der Vorgesetzten aller Stufen, mit ihren Mitarbeitern offen, konstruktiv und sensibel zu kommunizieren. Gefordert ist die lebendige Kommunikation quer zu den Hierarchien. Lebendig heißt für Führungskräfte nicht zuletzt gefühlsnah,

spontan und unkompliziert aufzutreten. Mit einer Prise Humor. Glanzfolien, hochgestochener Jargon und bürokratische Perfektion sind fehl am Platz. Viel wichtiger ist es, gehört und vor allem auch richtig verstanden zu werden. Das gelingt am besten im Gespräch – und damit in manchmal sehr zeitaufwendigen Besprechungen und Konferenzen.

Im Management angewendete Informationsstrategien bezwecken jedoch oft das Gegenteil: Die Verantwortlichen versuchen, die Betroffenen so lange wie möglich aus dem Geschehen herauszuhalten. Sie versuchen, sie hinzuhalten, Gespräche abzuwiegeln und Zeit zu gewinnen. Und wenn es dann gar nicht mehr anders geht, wird mit Massen von schriftlichen Informationen kommuniziert. Solche Verlautbarungen halten die Adressaten nicht nur auf Distanz, sondern fördern das Lesen zwischen den Zeilen. Die Spekulation wird angeheizt – und damit sind keine Kommunikationsprobleme gelöst,





Viele Manager beklagen, dass sie den größten Teil ihrer Arbeitszeit mit Telefonaten, in Meetings und Mitarbeitergesprächen verbringen. Sie verkennen dabei, dass Kommunikation ihr eigentlicher Job ist.

FOTO: MAURITIUS / IMAGEBROKER.NET

wohl aber neue geschaffen. Doch wer Menschen für ein Vorhaben gewinnen will, muss mit ihnen sprechen – und zwar von Angesicht zu Angesicht. Im offenen Dialog muss er auf ihre Bedürfnisse und Anliegen, ihre Hoffnungen und Befürchtungen eingehen.

Aber auch dort, wo direkter Dialog stattfindet, kann es zu emotionalen Überlagerungen und Missverständnissen kommen. Es ist auch hier notwendig, die Qualität der Kommunikation zu überprüfen: Was ist beim Empfänger angekommen, was hat er verstanden? Welche Reaktion löst die Botschaft bei ihm aus? Stimmt Empfang und Reaktion mit den Absichten des Senders überein? Erst die Überprüfung lässt erkennen, ob und gegebenenfalls wo korrigiert und ergänzt werden muss.

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Solange die Beziehung zwischen Sender und Empfänger positiv oder zumindest neutral ist, können

Mitteilungen ungehindert zum Empfänger durchdringen. Fühlt sich aber zumindest einer der Gesprächspartner unwohl, dann wird die Beziehung wichtiger als der Inhalt. Jeder Gesprächspartner entscheidet, wie er das Gesagte auffasst. Schon die Art der Formulierung oder der Tonfall kann zu Konflikten führen. „Da haben Sie mich aber falsch verstanden“, hört man oft als Erklärung für einen Gesprächskonflikt. Vielleicht hat sich die andere Seite aber auch falsch ausgedrückt. Die Vermischung der Sach- und Beziehungsebene schafft Nährboden für Missverständnisse und Fehlinterpretationen.

Vermeiden lässt sich das am besten durch direkte Gespräche und eine systematische Gesprächsführung. Gesprächstechniken wie Fragen – offene und geschlossene – sowie aktives Zuhören sind dabei äußerst effektiv und zielführend. Wer fragt, der führt – wer fragt, der aktiviert – wer fragt, der motiviert. Führen, aktivieren und motivieren sind origi-

näre Aufgaben eines Vorgesetzten. Im Zweifelsfall ist es immer besser, nichts zu sagen, sondern erst einmal zu fragen. Indem die Führungskraft fragt, versucht sie, Zusammenhänge zu verstehen, sich Wissen anzueignen und Klarheit zu schaffen. Fragen bezeugen Interesse am Gesprächspartner. Mit Fragen gewinnt man Zeit zum Überlegen. Fragen sind das wichtigste Ausdrucks- und Gestaltungsmittel in der Gesprächsführung. Die Fragetechnik ist die Basis effizienter und offener Kommunikation. Wer sie beherrscht, verfügt über ein Grundwerkzeug, das sich in vielen Gesprächssituationen als nützlich erweist.

Wer viel spricht, erfährt wenig. Viel wichtiger ist es, sein Gegenüber zu Aussagen zu motivieren und selbst gut zuzuhören. Zuhören ist ein aktiver Prozess. Zuhören setzt Konzentration voraus. Zuhören bedeutet, sich auf den Gesprächspartner einzustellen und zu versuchen, sich in seine Lage zu versetzen. Der Zuhö-

rer akzeptiert den Gesprächspartner und zeigt ihm Achtung und Wertschätzung. Der Zuhörer lässt den Gesprächspartner ausreden und unterbricht ihn nicht. Ergänzend dazu unterstützen kommunikationsfördernde Zuhörtechniken wie Paraphrasieren, Spiegeln, Nachfragen und Zusammenfassen den Gesprächsverlauf.

Konsequent angewendet, lassen sich mithilfe der genannten Gesprächstechniken Wahrnehmungs- und Verständigungsprobleme minimieren. Sie zu beherrschen und gezielt einzusetzen, untermauert die Kommunikationskompetenz als Führungskraft. **II**

#### AUTORIN



Imke Schabel  
Geschäftsführerin,  
Schabel Consulting, Frankfurt  
imke.schabel@schabelconsulting.de