

Die Kunst der Kommunikation

Wie Führungskräfte mit klarem Kurs Unternehmen zum Erfolg steuern

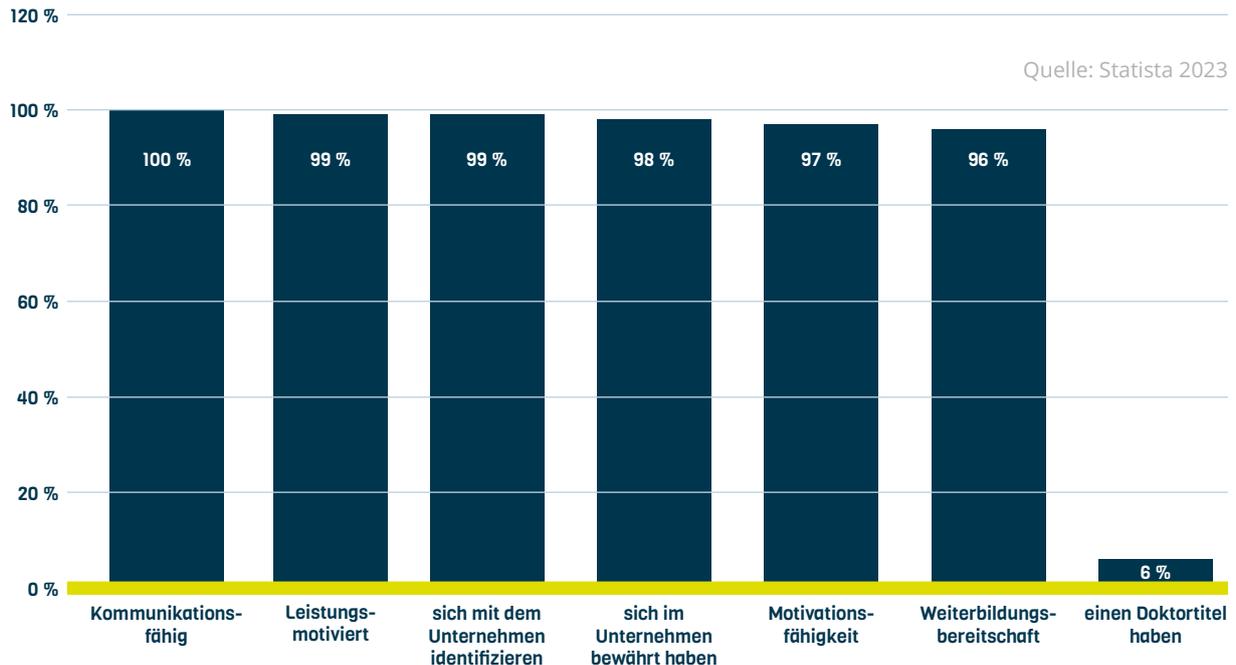
www.jutta-reichelt.de



Sobald wir nach dem Aufstehen bewusst den Tag antreten, kommunizieren wir – im inneren Dialog, beim Frühstück mit der Familie, bei der Arbeit mit Kollegen, Mitarbeitenden, Kunden, abends mit Freunden usw. Und es gibt kaum etwas, das die Menschheit so sehr beschäftigt wie die Kunst der Kommunikation. Unzählige Bücher, Dokumentationen und wissenschaftliche Arbeiten widmen sich dem Thema, doch eines ist klar: Kommunikation ist so breit und subjektiv, dass es nicht den einen richtigen, allgemeingültigen Weg gibt. Als Führungskräfte zum Beispiel sind Sie täglich mit der Herausforderung konfrontiert, Ihre Teams zu motivieren, Visionen zu vermitteln und Ziele zu erreichen. Doch wie können Sie sicherstellen, dass Ihre Botschaften nicht nur gehört, sondern auch verstanden werden? Wie können Sie die Kommunikation zu einem wirkungsvollen Werkzeug machen, das Sie dabei unterstützt, Ihre Organisationen erfolgreich zu führen?



Erachten Sie folgende Eigenschaften bei Führungskräften als wichtig?



Ein Blick zurück offenbart, dass früher oft klare Hierarchien in Unternehmen galten. Führungskräfte traten autoritär auf, ihre Meinung und ihr Wort waren Gesetz und die Kommunikation fand in so gut wie allen Fällen Top-down statt. Auch in den Teams hatten sich gewisse Hierarchien entwickelt – wer am längsten im Unternehmen, am ältesten oder am besten qualifiziert war, hatte das Sagen. Ideen von neuen oder jungen Mitarbeitenden, von Studenten, Auszubildenden oder den Quereinsteigern blieben oft ungehört. Die Kommunikation fand somit meist einseitig statt, ganz nach dem Motto: „Was der Chef sagt, wird gemacht.“ Dadurch jedoch blieb bisher viel Potenzial ungenutzt. Auch haben sich die Zeiten drastisch verändert – es reicht nicht mehr aus, als Führungskraft auf fachlicher Ebene zu glänzen, es braucht vor allem soziale Kompetenzen, um Menschen erfolgreich zu führen.

Kommunikationskompetenz ist gefragter denn je

Dass die Kommunikationsfähigkeit vor allem bei Führungskräften eine wichtige Rolle spielt, ist nicht erst seit gestern bekannt. Bereits 2010 wurde sie in einer Befragung, welche Eigenschaften bei Führungskräften als wichtig erachtet werden, auf den ersten Platz gewählt. Eine aktuelle Untersuchung der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) in Deutschland, Frankreich, Spanien

und Großbritannien beschäftigte sich bei einer der Kernfragen an die 4.000 Teilnehmenden mit Eigenschaften bei Führungskräften. Die wurden in Herz, Hand und Hirn aufgeteilt. Das Hirn steht für Intellekt und klares Denken, die Hand für Tat- und Entschlusskraft und das Herz für Fähigkeiten wie das Zuhören, Einfühlungsvermögen und die Förderung des Teamgeists. Das Ergebnis: Die Unternehmen selbst legten bei Führungskräften den größten Wert auf den Kopf (69 Prozent), gefolgt von der Tatkraft (44 Prozent). Das Herz liegt mit 25 Prozent auf dem letzten Platz. Bei den Angestellten verhält es sich andersherum: 37 Prozent legten den größten Wert auf menschliche Qualitäten, 20 Prozent auf Tatkraft und nur 14 Prozent auf den Intellekt von Chefinnen und Chefs. Nicht zuletzt Corona hat gezeigt, wie wichtig Kommunikationsfähigkeiten sind, insbesondere wenn die Mitarbeitenden nicht mehr vor Ort im Büro sind. Mit Blick auf die kommenden Generationen und die Entwicklung hin zu immer mehr Homeoffice und Remote Work wird immer deutlicher, dass der Kommunikationskompetenz von Führungskräften eine bedeutende Rolle zukommt. Kommunikation ist der Klebstoff, der alles im Unternehmen zusammenhält. Sehen wir uns an, warum viele Projekte scheitern, dann liegt es meist am fehlenden Austausch und am mangelnden Miteinander. Auch auf den Führungsebenen hapert es oft an hochwertiger Kommunikation, was dazu führt, dass jeder in eine andere Richtung rennt, wodurch Missverständnisse und Konflikte entstehen.

Missverständnisse: „So habe ich das gar nicht gemeint.“

Da wir alle das Leben aus unserer eigenen Brille wahrnehmen und oft auch so kommunizieren, ist es normal, dass Missverständnisse entstehen. Oft fällt im Anschluss der Satz „So habe ich das gar nicht gemeint.“ Nicht immer kommt beim Empfänger das an, was wir ursprünglich kommunizieren wollten. Wenn Sie als Führungskraft von Ihren Mitarbeitenden besser verstanden werden wollen, gilt es Missverständnisse im Alltag zu akzeptieren und einen guten Umgang damit zu finden. Wenn man sie nicht persönlich nimmt, ist man fokussiert, Missverständnisse aus dem Weg zu räumen, damit alle Beteiligten auf einen Nenner kommen. Ein Missverständnis ist per Definition die Differenz zwischen dem Gemeinten und dem Verstandenen. Missverständnisse entstehen aus einer Vielzahl an Ursachen: Der Sender äußert sich mehrdeutig oder widersprüchlich zur Situation oder unkonkret, sodass die Lücken vom Zuhörer gefüllt werden. Auch können Botschaften, die wir senden, von verschiedenen Leuten unterschiedlich interpretiert werden – deutlich wird das anhand des bekannten 4-Ohren-Modells von Friedemann Schulz von Thun. Es geht davon aus, dass eine Nachricht immer vier Botschaften enthält. Je nach Empfänger werden diese unterschiedlich interpretiert und ausgewertet. Die Aussage „Die Ampel ist rot“ kann beispielsweise auf diese vier Arten interpretiert werden.

Missverständnisse entstehen, wenn die Ebenen des Senders und Empfängers nicht übereinstimmen. So kann es zum Streit kommen, da der Empfänger denkt, der Gegenüber vertraut ihm nicht, während dieser einfach nur darauf hinweisen wollte, dass die Ampel rot ist. In unserer Kommunikation gehören Missverständnisse dazu. Sie ganz zu vermeiden, ist unmöglich, dennoch können wir durch klare Aussagen, genaues Zuhören und gezieltes Nachfragen viele Missverständnisse erst gar nicht entstehen lassen. Wir sollten uns immer bewusst sein, dass wir mit unserem Gesagten Assoziationen bei anderen wecken und daher überlegen, welche Worte wir wählen und was diese auslösen. Sich darüber Gedanken zu machen, hilft, dass der Gesprächspartner auch wirklich das versteht, was wir sagen wollen. Dazu ein Beispiel: Schließen Sie Ihre Augen und denken Sie an die Titanic. Wahrscheinlich haben Sie diese jetzt vor Augen – und auch wenn Ihr Bild davon nicht genau dem einer anderen Person entspricht, so haben wir doch alle ein gemeinsames Verständnis davon, wie die Titanic aussieht. Schwieriger wird es, wenn Sie jetzt an Schiffe im Allgemeinen denken. Der eine mag ein luxuriöses Kreuzfahrtschiff vor sich sehen, während ein anderer eine Segeljacht und der nächste ein Containerschiff vor Augen hat. Und wenn Sie das gleiche mit den Worten „kundenorientierte Maßnahmen“ versuchen, werden Sie schnell feststellen, dass dazu kein genaues Bild mehr auftaucht, denn der Begriff ist zu abstrakt. Wenn Sie als Führungskraft verstanden werden wollen,

- 1. SACHEBENE:**
Ein Hinweis darauf, dass die Ampel rot ist.
- 2. APPELL:**
Eine Aufforderung zu bremsen.
- 3. SELBSTOFFENBARUNG:**
Der Sender hat Angst vor einem Unfall.
- 4. BEZIEHUNG:**
Der Sender vertraut dem Empfänger nicht, dass dieser von selbst bremst.



dann wählen Sie Worte, die auch Ihre Mitarbeitenden verstehen. Ist es zu vage, kompliziert oder abstrakt, verstehen diese nämlich meist nur Bahnhof und können sich nichts Konkretes darunter vorstellen.

Klare Worte wählen

Lesen Sie einmal diese beiden Sätze durch: „Man könnte eigentlich mal darüber nachdenken, wie man mit Kundenbeschwerden umgehen sollte.“ und „Ich habe eine konkrete Idee, wie Stefanie und Isabell am besten mit Kundenbeschwerden umgehen.“ Sie merken den Unterschied sofort. Sowohl die Wortwahl als auch die Formulierung haben eine bestimmte Wirkung. Die Art und Weise, wie wir kommunizieren hat einen wesentlichen Einfluss auf uns selbst und unsere Gesprächspartner. Im ersten Satz ist nicht klar, wer gemeint ist, wann und ob etwas getan werden soll. Kommuniziert eine Führungskraft auf diese Art und Weise, werden die Mitarbeitenden ratlos zurückbleiben und am Ende passiert mit großer Wahrscheinlichkeit nichts. Im zweiten Satz wird hingegen deutlich, dass aktiv etwas getan werden muss.

Es gibt einige Wörter, die wir sehr oft, auch unbewusst, in unserer Kommunikation verwenden. Dazu zählen unter anderem: vielleicht, eigentlich, etwas, ein bisschen, aber und auch warum. Die ersten Wörter entwerten und verwässern Aussagen und drücken Unsicherheit aus: „Können Sie vielleicht das Telefon übernehmen“ hört sich anders an als „Bitte übernehmen Sie das Telefon“. Auch das Wort „nur“ schmälert die Aussage. Wer nur wissen möchte, ob etwas gemacht wird, gibt keine so klare Aussage wie jemand, der wissen möchte, ob etwas gemacht wird. Häufig sind „müssen, dürfen, sollen, würden und könnten“ in unserer Sprache zu finden. Wir müssen mit der Mitarbeiterin sprechen, wir dürfen eine neue Idee vorstellen, wir sollen noch die Termine koordinieren. Menschen, die müssen, dürfen oder sollen, wirken fremdbestimmt und nicht aktiv. Jemand, der dagegen mit dem Mitarbeitenden sprechen wird, eine neue Idee vorstellt oder die Termine koordinieren will, wirkt aktiv und souverän. Ein weiteres sehr unscheinbares Wort, das wir täglich verwenden, ist „aber“. Es hat eine sehr große Wirkung, derer wir uns nicht immer bewusst sind. Es hat einen vernichtenden Effekt auf alles, was davor kommt, zum Beispiel: „Ich weiß, dass diese Kundin schwierig ist, aber habe nichts Konkretes, das Ihnen weiterhilft.“



Versuchen Sie es stattdessen mit einem: „Ich weiß, dass diese Kundin schwierig ist und habe im Moment keine Idee, die Ihnen konkret weiterhilft.“ Der Effekt ist ein vollkommen anderer.

Führungskräfte möchten häufig die Gründe des Handelns ihrer Mitarbeitenden nachvollziehen und verwenden in den Situationen häufig das Wort „Warum“. Es bringt automatisch den Gefragten in eine Rechtfertigungsposition und sorgt für ein Machtgefälle zwischen dem Fragenden und dem Gefragten, womit sich kein Gespräch auf Augenhöhe entwickeln kann. Um dies zu vermeiden, ist es ratsam stattdessen Folgendes zu fragen: „Weshalb haben Sie sich dafür entschieden?“ „Aus welchen Gründen haben Sie ...?“ „Was hat dazu geführt, dass Sie sich dafür entschieden haben?“ Diese Fragen öffnen den Antwortraum und drücken das Interesse auf Augenhöhe aus, welches die Führungskraft häufig beabsichtigt, doch mit einem „Warum“ nicht umsetzen kann. Überlegen Sie sich, wie viele dieser kleinen Worte

Sie täglich benutzen und welche Auswirkung das auf Ihre Mitarbeitenden und Kunden hat. Ebenso haben Formulierungen einen großen Einfluss – sowohl auf uns selbst als auch die Menschen in unserem Umfeld. In der Rolle als Führungskraft haben Sie damit ein wertvolles Instrument. Mit Ihren Worten und Formulierungen haben Sie die Möglichkeit, andere Menschen positiv zu beeinflussen und sie damit zu motivieren. Führen Sie beispielsweise ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin, die ihre Ziele nicht erreicht hat, können Sie dies genauso sagen: „Sie haben Ihre Ziele verfehlt.“ Die Mitarbeiterin bekommt dadurch ein negatives Gefühl vermittelt, denkt sie habe versagt und wird demotiviert. Sagen Sie hingegen etwas im Sinne von: „Sie haben Ihre Ziele zu 80% erreicht. Lassen Sie uns überlegen, wie wir die restlichen 20% noch schaffen“, wirkt sich das positiv auf die Mitarbeiterin aus und sie möchte jetzt unbedingt auf 100% kommen. Achten Sie einmal bewusst darauf, wann Sie negative Formulierungen verwenden und wie sie ins Positive umgewandelt werden können.

Nonverbale Kommunikation – es müssen nicht immer Worte sein

Ein verstohlener Blick zum Boden. Ein offenes Lächeln. Ein resolutes Kopfschütteln. Ein energisches Verschränken der Arme. In keiner dieser Situationen fällt ein Wort und doch wird kommuniziert. Paul Watzlawick sagte einst, man könne nicht nicht kommunizieren, und macht damit deutlich, dass wir Menschen immer kommunizieren, auch wenn wir nicht sprechen.

Die nonverbale Kommunikation kann in unterschiedlichen Formen übertragen werden. Die für uns wichtigste ist die visuelle Kommunikation. Es gibt die unterschiedlichsten Arten und Weisen, wie Menschen Augenkontakt halten. Achten Sie doch einmal darauf, wie Ihre Mitarbeitenden sich diesbezüglich verhalten. Rollen sie mit den Augen? Haben sie einen festen Blick? Legen sie vor dem Bildschirm häufig den Kopf auf die Hand und richten den Blick nach unten? Daraus können Sie wertvolle Rückschlüsse auf das Befinden in der jeweiligen Situation ziehen und die Persönlichkeit Ihrer Teammitglieder besser einschätzen. Wir drücken ebenfalls viel durch unsere Mimik aus. Hochgezogene Augenbrauen stehen für Skepsis, ein offenes Lächeln drückt Freude oder Freundlichkeit aus, ein verkniffener Gesichtsausdruck kann für hohe Konzentration

stehen. Auch unsere Gestik spielt eine Rolle in der nonverbalen Kommunikation. Verschränkte Arme, ein unruhiges Trommeln mit den Fingern auf dem Tisch und viele mehr. Anhand der Signale lässt sich oftmals gut ablesen, ob eine Person gerade bereit ist für ein Gespräch oder gewillt Kritik anzunehmen. Wenn Sie als Führungskraft ein Gespür dafür entwickeln, fällt es häufig leichter, den richtigen Zeitpunkt für ein Gespräch zu wählen.

Kommunikation und Emotion

Unser Leben wird von Emotionen bestimmt, auch wenn wir uns oft das Gegenteil einreden wollen und darauf bauen, alles nur rational zu sehen. Doch nehmen wir einmal einen Bewerbenden, der sich im Unternehmen vorstellt. Der Lebenslauf ist nahezu perfekt, die Fähigkeiten passen zur ausgeschriebenen Stelle, beim Gehalt ist man sich einig. Nur ist da dieses komische Bauchgefühl, dass etwas nicht stimmt. Eine Emotion, die sich noch gar nicht deuten lässt und in vielen Fällen dazu beiträgt, einen Bewerber abzulehnen. Kommunikation und Emotionen lassen sich nicht trennen – dazu gibt es zahlreiche Beispiele. Freuen wir uns über ein großartiges Seminar, sprechen wir begeistert davon, ärgert uns ein Mitarbeitender, kommt das in der Kommunikation zum Tragen. Anstatt Emotionen zu verbannen oder zu versuchen, sie zu unterdrücken, sollten wir sie vielmehr nutzen, denn in Bruchteilen von Sekunden ist es uns möglich, aus den Emotionen unseres Gegenübers abzuleiten, was bei einer bestimmten Sachlage oder Thematik passiert. Wir erkennen sofort, ob etwas auf Zustimmung oder Ablehnung stößt.

Überlegen Sie wie häufig in Ihrem Unternehmen oder Ihrem Team Kritik geübt, Feedback gegeben, sich gemeinsam gefreut oder richtig gestritten wird. Wie oft gibt es auf Misserfolge konstruktive Antworten zu internen Ursachen? In welchen Abständen kommt generell auf die Frage, weshalb etwas nicht funktioniert wie geplant, eine Antwort? Sind diese Antworten zufriedenstellend? Wenn nicht, dann liegt das meist an mangelnder Ehrlichkeit aufgrund von emotionaler Zurückhaltung. Mit ehrlicher Kritik hinsichtlich negativer Themen sind immer auch Emotionen verbunden.

Wenn Emotionen regelmäßig in einem vertrauensvollen Umfeld Raum bekommen, wirkt sich das positiv auf die Kommunikation, das gesamte Unternehmen und die Teams im Einzelnen aus. Es führt dazu, dass mehr

Offenheit entsteht. Dadurch treten weniger Missverständnisse und Fehlinterpretationen auf. Zudem kehrt auch in hitzigen Situationen Ruhe ein. Für jeden Einzelnen bedeutet das, dass sich mentale Gesundheit einstellt und eine Ausgeglichenheit herrscht, denn alles darf sein. In der Gemeinschaft findet eine Zusammenarbeit statt, bei der die Mitglieder sich auf ihre Arbeit konzentrieren und nicht auf das, was sie nicht ausdrücken dürfen oder können. Konflikte werden beseitigt. Ideen können fließen und genau dieser Freiraum schafft Platz für Innovationen. Wenn alles da sein darf, dann müssen sich die Mitarbeitenden nicht mehr darauf konzentrieren, etwas zu unterdrücken oder sich anders zu verhalten, als eigentlich nötig. Jeder Einzelne gewinnt emotionalen Freiraum und somit innere Stärke. Das Team kann sich auf das Wesentliche fokussieren – das gemeinsame Fertigstellen der Arbeit und damit zufriedene Kunden.

Vorsicht Hyperkommunikation

Sprechen wir über Kommunikation, drängt sich auch die Frage auf, ob es zu viel Kommunikation geben kann? Vergleichen wir das einmal mit der Pflanzenwelt und deren Wasserbedarf: wird eine Pflanze zu viel gegossen, geht sie ein. Das gilt auch, wenn sie zu wenig gewässert wird. Mitarbeitende sind so unterschiedlich wie die große Welt der Pflanzen. Es gibt Kakteen, die wenig bis kein Wasser benötigen. Orchideen wollen häufig in kleinen Mengen bewässert werden. Frisch eingepflanzte Bäume müssen die ersten Tage stark getränkt werden und können später mit größeren Abständen zwischen den Bewässerungen leben. Ganz exotisch sind die Seerosen, die permanent Wasser benötigen. In Unternehmen ist es ähnlich: Führungskräfte, die die unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeitenden kennen und diese individuell berücksichtigen, kommen damit schon einen großen Schritt nach vorn. Gleichzeitig sollte der zeitliche Aufwand der Kommunikation nicht ihren Nutzen übersteigen. Wir kennen es, wenn Dinge zu Tode diskutiert werden, Meetings stattfinden, in denen viel ge-

redet und doch nichts gesagt wird und auch der tägliche Smalltalk kann überhandnehmen und die Mitarbeitenden kommen gar nicht mehr zum Arbeiten. Wie bei allem kommt es auch bei der Kommunikation auf die richtige Balance an.

Systemtheorie und kommunikative Kompetenzen

Wesentliche Aspekte, die ich in meiner Arbeit nutze, sind die Systemtheorie und das Aufzeigen von Dynamiken, z. B. anhand folgender Fragen:

- » Was gibt es für Dynamiken?
- » Wie bedingt sich die eine Rolle mit der anderen?
- » Was ist wichtig?
- » Welche Dynamiken könnte es geben?
- » Wie können diese flexibel aufeinander reagieren?
- » Wie kann damit gearbeitet werden?

In diesem Zusammenhang liefern die 10 Systemgesetze nach Dr. Bishop wertvolle Erkenntnisse. Treten Menschen in einem System, sprich einem Team, einer Arbeitsgruppe, einer Abteilung oder eines Unternehmens in die Interaktion, folgen sie intuitiv bestimmten Gesetzen, die ihren Grundbedürfnissen entsprechen. Diese braucht man nicht kennen, um genau nach ihnen zu handeln. Wird eines



dieser Gesetze gebrochen, führt das zu einer Systemverletzung, die sich in einer Störung des Miteinanders, einem Konflikt oder – wenn die Verletzung auf breiter Ebene etabliert ist – zu einer Störung in der Unternehmensatmosphäre und -kultur. Wer die Gesetze erkennt und weiß, wann eine Systemverletzung vorliegt, ist in der Lage, die Kommunikation darauf auszurichten und Konflikte schneller aufzulösen oder gar nicht erst entstehen zu lassen.

Von mangelhafter zu hochwertiger Kommunikation

Gemeinsam mit Führungskräften arbeite ich daran, Kommunikationskompetenzen zu verbessern. Ich gebe ihnen wertvolles Know-how mit auf den Weg, wie es gelingt, ihre Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse im Sinne der intrinsischen Motivation besser zu verstehen und wie sich die Kommunikation signifikant verbessert, denn hochwertige Kommunikation:

- » schafft Vertrauen
- » stärkt das Wir-Gefühl
- » fördert die Eigenverantwortung
- » sorgt für Sicherheit und Stabilität
- » öffnet Freiräume für Innovation
- » drückt Wertschätzung aus
- » bringt auf klaren Kurs
- » löst Konflikte
- » steigert die Performance
- » liefert bessere Ergebnisse
- » erhöht die Effizienz

Wollen Sie dies in Ihrem Unternehmen?

Dann lassen Sie uns über passende Maßnahmen reden, wie wir das durch eine bessere Kommunikation erreichen.



Jutta Reichelt

Agile Coach | Systemische Organisationsentwicklerin (DGSF)

Kirschplantage 17 | 22926 Ahrensburg

T: +49 170 7716631 | kontakt@jutta-reichelt.de

www.jutta-reichelt.de