

Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft

Kommunikationsbereitschaft

Erfolgreiche Kommunikation von Führungskräften beginnt in der persönlichen Kommunikationsbereitschaft. Ein Manager, der gar nicht die Absicht hat, mit Partnern, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten usw. in einen Dialog zu treten, wird in jedem Fall ein Akzeptanzproblem bekommen. Auch wenn seine Strategien noch so genial gewählt sind, Leistungen noch so brilliant sind, Kommunikationsbereitschaft zur „Vermarktung“ des Geleisteten macht dieses erst auch für andere wahrnehmbar. Oft bleibt auch bei objektiv richtiger Kommunikation, also bei Befolgung von „Kommunikationschecklisten“, beim Dialogpartner das Gefühl zurück, der andere habe nur aus Pflichterfüllung mit ihm geredet, weil es eben dazugehört. Es ist von bekannt brillanten Führungspersönlichkeiten jedoch nicht bekannt, dass sie kein ausgesprochenes Sendungs- und Mitteilungsbedürfnis hätten. Im Gegenteil. Gute Leader setzen das gesprochene Wort als das einfachste und wirksamste Kommunikationsinstrument ein. Bei aktiver Kommunikationsbereitschaft merkt der Dialogpartner gleich die positive Absicht. Die Folge ist eine positive Grundeinstellung beim Rezipienten dem Absender der Botschaft und dessen Botschaft gegenüber. Oft gelingt es so, alleine durch die Art und Weise, wie Dinge gesagt werden, durch nonverbale Signale, durch die Stimm- und Tonlage, durch Wortwahl oder durch die Flüssigkeit und Konsistenz der Rede ein Gefühl der Akzeptanz und der Vertrautheit zu schaffen. Solche Persönlichkeiten werden oft als „charismatisch“ bezeichnet. Dieses dürfte sich aus einer positiven Kommunikationsbereitschaft und der Überzeugung über die Inhalte des Gesagten ergeben, also aus einer Grundehrlichkeit. Er „redet so, wie er ist“. Tatsächlich würde ja auch ein „Verstellen“, eine künstlich in Gang gehaltene Gesprächssituation zu viel Energie für die Art und Weise der Gesprächsführung anstatt auf die Inhalte der Kommunikation verwenden. Dies stellt sicher eine unbewusste Fähigkeit von Managern dar, die sich aber aufgrund der Beschaffenheit der Managementaufgaben als unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreichere Problembewältigung darstellt.

Ursachen mangelnder Kommunikationsbereitschaft sind:

- ◆ Führungskräfte überschätzen ihre Kommunikationsbereitschaft, sie hören beispielsweise zu wenig zu;
- ◆ Führungskräfte nehmen sich selbst zu wichtig;
- ◆ sie unterschätzen daher das Wissen oder das Interesse der an der Realisierung von Entscheidungen Beteiligten oder von ihr Betroffenen;
- ◆ sie verfolgen einseitig bestimmte Interessen;
- ◆ sie erwarten auf jeden Fall Widerstand gegen jede Art von Veränderung;
- ◆ sie haben Angst vor negativer Kritik;
- ◆ sie sind nicht selbstkritisch;
- ◆ sie sind humorlos.

Rupert Lay bezeichnet geringe Fehlertoleranz, überstarken Antrieb und eine erhebliche Dominanz der narzisstischen Bedürfnisse und Emotionen als Grenzen der Kommunikationsfähigkeit. „Sie erzeugen Felder emotionaler und sozialer Unsicherheit, unbeherrschter Ängste, evozieren eigenen und provozieren fremden Dogmatismus.“

Die Folgen einer solchen Einstellung und der aus ihr resultierenden geringen Kommunikationsbereitschaft:

- ◆ Beschwerden und Klagen der Betroffenen
- ◆ Drohungen

- ◆ Verweigerung der Mitarbeit (z.B. durch Beibehalten alter Verhaltensweisen, Kontaktabbau, passiven Widerstand, Leistungszurückhaltung)
- ◆ keine, zu späte oder unvorhergesehene (Rück-)Information
- ◆ Informationsmanipulation und Gerüchte
- ◆ Arbeitsniederlegung, Streik, Besetzung
- ◆ Sabotage
- ◆ und alle daraus resultierenden betriebswirtschaftlichen Auswirkungen

Gesprächsführung

„Jede Kommunikation ist Konfliktbewältigung“ dieses Wazlawicks-Diktum bezieht sich auf die Kompliziertheit bereits einfachster Kommunikationsformen. „Ich kann erst wissen, was ich gesagt habe, wenn ich verstanden habe, wie der andere es verstanden hat.“ Tatsächlich ist vom Aussprechen der einfachen Botschaft ein weiter Weg bis zum Konsens über das Gesagte. Dazwischen liegen die Stimmung beider Gesprächspartner, die grundsätzliche Kommunikationsbereitschaft, die Akzeptanz des Gesprächspartners, das phonetische Verstehen, das inhaltliche Verstehen, der richtige (oder falsche) Kontext beim Gesprächspartner, also ob eine gleiche Ausgangssituation über das Vermittelte herrscht, gleicher Informationsstand u.v.m. Ob all dieser Problempotentiale scheinen Konflikte vorprogrammiert, und wahrscheinlich nur aus Kapazitäts- und Erfassungsgründen findet man keine Untersuchungen über den Prozentsatz missglückter Kommunikationsakte. Wir können aber davon ausgehen, dass er sehr hoch liegt. Dieses Risiko erhöht sich noch, je Stress- und Problem-belasteter eine Gesprächssituation ist.

Gesprächstherapeuten verwenden in Paartherapien gerne folgende Kommunikationsübung: Ein Partner (A) erzählt seine persönliche Sichtweise über ein Problem. Er hält dabei einen Bleistift in der Hand. Der andere Partner (B) hat nun die Aufgabe, das Gehörte zu wiederholen und zwar so lange, bis A in der Wiederholung das von ihm Gesagte richtig wiedergegeben hört. Er übergibt den Bleistift an B. Erst dann antwortet B auf die Problemstellung. Nun hat A die Aufgabe, das von B Gesagte zu dessen voller Zufriedenheit zu wiederholen und sich so den Bleistift zurückzuholen. Meist dauert diese Übung sehr lange, sie ist unendlich fortsetzbar. Natürlich steigt mit der Komplexität des besprochenen Problems auch die Gefahr des Missverstehens.

Diese Übung dient dem „aktiven Zuhören“. Sie soll sicherstellen, dass beide Gesprächspartner von „der selben Sache“ reden und nicht über die subjektive Interpretation des Einzelnen, was unweigerlich zu Missverständnissen und Konflikten führt. Dieses Schema gilt sowohl für die Paarsituation, wie für die (inner-)betriebliche Kommunikation, als auch für die Kommunikation zwischen Unternehmen, Organisation und Systemen und ihren wesentlichen Zielgruppen, besser gesagt: Dialoggruppen, also Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Medien, Behörden, Anrainern usw. Das Grundmuster von Kommunikationsstörungen bleibt immer gleich: Misstrauen und Unverständnis.

Es gibt eine große Anzahl von Literatur, Seminaren und anderen Hilfestellungen für Gesprächsführungstechniken. In den seriösen davon geht es nicht um die Manipulation von Gesprächspartnern.

Wichtigstes Hilfsmittel ist die Vorbereitung von Gesprächen. Eigene Wünsche sollen erkannt werden, daraus Ziele abgeleitet werden. Gespräche sind so zu strukturieren, dass diesen Themen genug Platz eingeräumt wird. Der zweite Schwerpunkt besteht darin, dem Partner genügend Raum zu gewähren, dass auch er seine Meinung einbringen kann und natürlich muss auch ein beiderseitiger Konsens über das Verständnis der möglicherweise kontroversen Meinung hergestellt werden. Grundsätzlich ist der Mittelpunkt, die eigene

Position zu vertreten und nicht die des anderen zu verändern. Ein bisschen erinnern Gesprächsführungstechniken an asiatische Kampfsportarten, wie Judo oder Aikido. Dabei kann man nicht mit roher Körpergewalt den anderen brechen. Vielmehr kommt es darauf an, die Kraft des anderen zu spüren, zu akzeptieren und dann für sich arbeiten zu lassen. Gesprächsführungstechniken versuchen etwas ähnliches: Es geht nicht darum, den anderen zu verändern, sondern seine Meinung zu spüren, damit ich meine eigene besser verstehen und einsetzen kann.

Aktives Zuhören und gute Gesprächsvorbereitung werden um so wichtiger, je schwieriger die Gesprächssituationen werden. Vom Mitarbeitergespräch bis hin zum kontroversiellen Streitgespräch, bei dem der Dissens vorprogrammiert ist.