



KOMMUNIKATION ALS FÜHRUNGS

Verkaufскоach ♦ Die Erwartungen der nachfolgenden Mitarbeitergenerationen und die zunehmende Globalisierung der Arbeitswelt stellen große Herausforderungen an Führungskräfte. Der folgende Bericht zeigt auf, warum vermehrt ein kooperatives Miteinander gefragt und die interne Kommunikation so wichtig ist. ♦ **Marc Sobolewski**

Die Attraktivität und die Bewertung von Unternehmen richten sich zunehmend danach, inwieweit Arbeitgeber und Führungskräfte in der Lage und willens sind, einen kooperativen Führungsstil im Umgang mit Mitarbeitern zu praktizieren. Das von früheren Mitarbeitergenerationen praktizierte Hierarchiedenken und die häufig selektive Dosierung von Informationen zur Festigung von Position und Macht sind zunehmend abgewählt.

Glaubwürdigkeit ist der Maßstab für Kommunikation

Gefragt sind vermehrt kooperatives Miteinander, ebenso Transparenz hinsichtlich Strategie und Vorgehensweise, sowohl im Tagesgeschäft als auch bei der übergeordneten Unternehmensentwicklung. Gerade jüngere Mitarbeiter wollen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit erkennen, genauso die Richtung, in die „ihr“ Unternehmen sich

entwickelt. Das Instrument, das dafür verantwortlich ist und das dies leisten kann, ist die interne Kommunikation im Unternehmen. Sie prägt wesentlich und in entscheidendem Maße das Miteinander und die Unternehmenskultur.

Die interne Kommunikation ist mitverantwortlich dafür, dass die entscheidenden Botschaften und Inhalte alle Mitarbeiter erreichen. Dabei sind ausdrücklich alle Kommunikationskanäle im Unternehmen und zwischen den Mitarbeitern eingeschlossen. Das persönliche Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen zählen dazu, die Informationen aus der Chefetage, der Umgang in Meetings untereinander oder die Aussagen im Intranet, E-Mails sowieso. Qualität und Glaubwürdigkeit der Kommunikation im Unternehmen hängen dabei davon ab, wie diejenigen sich verhalten, die die Geschichte des Unternehmens maßgeblich steuern: die Führungskräfte. Kommunikation

ist somit längst zu einer zentralen Führungsaufgabe geworden.

Wer als Führungskraft gute Kommunikation von seinen Mitarbeitern einfordert, muss erst einmal selbst in Vorleistung treten.

Gute Kommunikation zu praktizieren, ist nicht einfach

Nicht immer wird zwischen einem oder mehreren Teilnehmern interpretationsfrei kommuniziert. Die Sprache macht weniger als 20 Prozent in der Kommunikation zwischen Beteiligten aus. Hinzu kommen Gefühle, persönliche Erfahrungen, Erwartungen, Deutungen und vieles mehr, das nicht sofort ersichtlich ist. Oftmals liegt die Botschaft zwischen den Zeilen versteckt. Damit ist gemeint, dass der Kommunizierende voraussetzt, dass



Die interne Kommunikation – ob Gespräche unter Mitarbeitern oder zwischen Führungskräften und Untergebenen – soll entscheidende Botschaften transportieren.

Foto: Pooku3D/pixelio.de

AUFGABE

der oder die Zuhörende(n) Inhalt und Botschaft verstehen und die richtigen Schlüsse ziehen. Und genau da liegt das Problem, warum gute Kommunikation kein Selbstläufer, sondern manchmal geradezu kompliziert ist.

Ein fiktives Gespräch

Da sagt der Geschäftsführer zu seinem Vertriebsleiter am Rande des dreitägigen Führungskräftetreffens: „Ich habe mir die Umsatzzahlen des ersten Halbjahrs genau angesehen. Es sieht bisher nicht gut aus, wir haben die Umsatzziele gegenüber dem Vorjahr um sechs Prozent unterschritten. Da muss im zweiten Halbjahr aber noch mehr von Ihnen kommen.“ Dann wendet er sich wieder den übrigen Führungskräften zu und lässt seinen Vertriebsleiter mit seinen Gedanken allein.

Was der Geschäftsführer hätte sagen sollen: „Wir haben unsere Ziele in den ersten sechs Monaten nicht erreicht. Ich weiß, dass wir ein schwieriges Umfeld haben und Sie nicht umsonst auf dieser Position sind. Sie wissen, dass ich Sie sehr schätze, und daher bin ich zuversichtlich, dass wir auch das hinbekommen werden. Bitte machen Sie sich Gedanken darüber, wie wir den Rückstand im zweiten Halbjahr ausgleichen werden. Bitte kommen Sie mit

Ihren Vorschlägen auf mich zu, damit wir sehen, was Sie dafür noch an Unterstützung benötigen.“

So hat der Vertriebsleiter das kurze Gespräch ganz anders wahrgenommen. „Au weia“, wird er denken, „das hat gesessen. Nicht nur, dass ich an allen Ecken und Enden kämpfe, um unsere Ziele doch noch halbwegs hinzubekommen. Jetzt fällt mir der Geschäftsführer auch noch in den Rücken und macht mir Vorwürfe. Ich reiße mir die Beine aus und dann so was.“ Vielleicht überlegt er sogar, dass er das nicht schafft und bald einen neuen Job braucht.

Als Beobachter ist klar, dass hier soeben einiges schiefgelaufen ist. In so einem Gemütszustand ist der Vertriebsleiter weit davon entfernt, sich Maßnahmen zu überlegen, wie das Geschäft mit Unterstützung seines Geschäftsführers erfolgreicher ausgerichtet werden kann. Gute Kommunikation sieht anders aus. Die Folgen des Gesprächs haben zunächst beide zu tragen.

Die Folgen bedenken

Führungskräfte sollten stets darüber nachdenken, wie ihre Botschaft beim Gegenüber ankommt. Wie unser Beispiel zeigt, ist es nicht immer so, dass die Kommunikation vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter (und natürlich auch umgekehrt) eindeutig ist.

Ein gutes Mittel, um sicherzustellen, dass beide Gesprächspartner die entscheidenden Schlüsse ziehen, ist die Nachfrage während und vor allem am Ende des Gesprächs. Sie funktioniert in etwa so: „Ich verstehe Sie so, dass wir das Folgende tun sollten ...“ Oder auch: „Ich fasse noch einmal die entscheidenden Gedanken und Schlussfolgerungen zusammen ...“ Diese Kommunikationstechnik kann von beiden Seiten eingesetzt werden und dient der eindeutigen Klärung. Zusammenfassen ist immer besser, sichert es doch das gemeinsame Verständnis und hilft, Missverständnisse zu vermeiden.

Wenn unklar kommuniziert wird, hängt es damit zusammen, dass die Folgen nicht immer bedacht werden. Dabei lässt sich gute Kommunikation trainieren und lernen. Und weil häufig die Botschaften zwischen den Zeilen liegen, soll-

ten wir alle daran arbeiten, so präzise wie möglich zu formulieren. Dabei helfen

- aktives Zuhören im Gespräch,
- bewusstes Fragen, um Unklarheiten zu klären. Dafür eignen sich die vertiefenden W-Fragen, also die Fragen wer, wie viel, wozu, warum, bis wann, in welcher Qualität/Umfang/Anzahl,
- die Zusammenfassung des Gesagten mit eigenen Worten.

CARO-AUTOR

Marc Sobolewski

hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittelständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008 beschäftigt er sich zudem damit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change-Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.



mit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change-Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

mit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change-Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

Kontakt: Marc Sobolewski

Telefon: 069 5979 7558

E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de

m-2-s.de

Web: www.m-2-s.de



Weitere Informationen zum Thema

„Umgang mit Störungen bei Teambesprechungen“ finden Sie im Bereich Fachberatung auf:

www.caro-magazin.de

Schlagworte für das Online-Archiv

Verkaufskoach, Mitarbeiterführung, Fachberatung

