

Executive-Verhalten

Empathie: der Schlüssel für eine effektive Kommunikation = wirkungsvoll führen

von Dr. Frank Döring

Rochus Mummert Executive Consultants GmbH,
Frankfurt am Main

Über die omniprésente Digitalisierungsdiskussion der letzten Jahre hinaus ist im alltäglichen Geschäftsleben die gute traditionelle zwischenmenschliche Kommunikation immer noch das Schmiermittel einer Organisation, die diese vorwärtsbewegt oder leider oft blockiert. Führungskräfte brillieren und scheitern durch ihre Kommunikationseffektivität, jenseits ihrer Kompetenzen und soliden Erfahrungen. Dieser Artikel ist eine Rückbesinnung auf die Kommunikationsmechanismen, die wegen der zunehmend seltener werdenden direkten Kommunikation in unserer virtuellen werdenden Welt umso präziser wirken müssen.

Gelebte Werte und ethische Grundsätze bilden den förderlichen Rahmen für eine positive unternehmerische Entwicklung und agiles zukunftsorientiertes Verhalten. Die „Schlacht“ wird jedoch durch zielführende zwischenmenschliche Kommunikation gewonnen oder verloren. Es sind die vielen täglichen kommunikativen „Scharmützel“, die ein Unternehmen stärken oder schwächen. Jeder Mitarbeiter hat, um bei dieser etwas militärischen Betrachtung zu bleiben, viele kommunikative „Fronten“ gleichzeitig zu meistern. Diese sind z. B. die Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten, Projektteilnehmern, Kunden oder Lieferanten. Geschäftliche Kommunikation behandelt zwangsläufig unter Ergebnisdruck typische Herausforderungen, wie z. B. die Einführung neuer Abläufe, Durchsetzung von Strategien oder Prozessverbesserungen, Arbeiten unter Ressourcenmangel und Zeitdruck oder Bewältigung von Krisen. Die Sachverhalte lösen Befindlichkeiten aus, brechen Komfortzonen auf und gegensätzliche Interessen treffen aufeinander - per se ist das ein guter Nährboden für Emotionalität und Konflikte. Mit

einem im Stolz verletzten, nicht wertgeschätzten, sich nicht verstanden gefühlten oder demotivierten Gesprächspartner wird man weniger Ergebnisse und Fortschritte erzielen als mit einem Gesprächspartner, mit dem man eine konstruktive Wellenlänge gefunden hat.

Es liegt in der Natur der Sache, dass die Kommunikationskompetenzen von Führungskräften mit zunehmendem Verantwortungsumfang einen größeren Hebel sowohl in die positive als auch negative Richtung haben. Auch die steigende Vorbildfunktion für die Kommunikationskultur im gesamten Wirkungsumfeld ist nicht zu unterschätzen.

Kommunikation = Schlüssel und Schloss

In einer schlechten Kommunikationssituation verhält sich mindestens ein Gesprächspartner wie der gute alte „Dietrich“. Mit diesem einfachen, universellen Hilfsmittel konnten seit dem Mittelalter die relativ simpel gestalteten Bartschlösser leicht geöffnet werden.



Der Versuch, damit ein modernes Zylinderschloss mit seinen komplizierten mehrdimensionalen Einkerbungen zu öffnen, ist zum Scheitern verurteilt. Es gilt, in einer effektiven Kommunikation selbst der genau passende, vielfältig und spezifisch gestaltete Schlüssel zu einem komplex aufgebauten Schloss zu sein.

Effektive Kommunikation beginnt mit dem genauen Verständnis der anderen Seite. *Empathie*, sprich das Einfühlungsvermögen in Gedanken, Emotionen Gefühle, Motive und Persönlichkeitsmerkmale eines Gegenübers ist die Kompetenz, die hilft, den richtigen Kommunikationsschlüssel zu formen. Diese persönliche Kompetenz wird von den meisten Führungskräften nur zu gerne als Stärke hervorgehoben und lässt sich durch Tests als vorhandenes Persönlichkeitsmerkmal tatsächlich bei den meisten Menschen mindestens in guten Ansätzen belegen, wenn auch die Eigenwahrnehmung häufig systematisch überhöht positiv ist. Doch was machen wir aus dieser Wunderwaffe unserer Spezies? Oft zu wenig!



Nur das Vorhandensein der Kompetenz *Empathie* reicht nicht aus. Sie ist wie ein „Werkzeug“, das wir zu oft ungenutzt in unserem „Kompetenzen-Werkzeugkasten“ belassen. Damit *Empathie* zu einem wirkungsvollen Hebel wird, muss diese auch richtig genutzt werden. Erst wenn dann daraus auch noch ein zum Gesprächspartner passendes eigenes Handeln und Kommunizieren entsteht, ist der Weg für eine effektive Kommunikation bereitet.

Diametraler Informationsfluss, Missverständnisse statt Kommunikation - Ursachen

Die erste von mehreren Ursachen einer suboptimalen Kommunikation ist, dass wir nicht hinreichend adäquat auf einen Gesprächspartner reagieren. Wir erleben dadurch meistens einen mehr oder weniger diametral aneinander vorbeigehenden Informationsfluss, der sich nicht selten und ungewollt direkt in emotionale „Fettöpfchen“ mit entsprechenden Gegenreaktionen ergießt. Von außen beobachtet ist das - unabhängig von Bildungsgrad und Erfahrungen der Gesprächspartner - relativ leicht zu durchschauen.

Als direkt Beteiligter ist man oft auf den starren Schienen eines „Kommunikations-ICE“ gefangen. Man wendet weder hilfreiche und schnelle Adaptionen der Wortwahl, Betonung, Argumentation oder Körpersprache an, noch zeigt man den sensiblen Überblick, wann man etwas besser nicht sagt. Zudem denkt man nicht daran, kurze, wertschätzende Signale an die andere Seite zu senden, dass man deren Argumente und die dahinter liegenden Beweggründe inhaltlich empfangen hat - günstigerweise durch eine kurze und sachlich richtige (!) Zusammenfassung des Gehörten. Dies führt bisweilen zu einer ermüdenden Wiederholung der Argumente durch beide Seiten.

Als zweite Ursache nutzen wir die Kompetenz *Empathie* unbewusst nur auf einer oberen Wahrnehmungsebene. Häufig kommt es daher zur (vorschnellen) pauschalen Einsortierung des Gegenübers auf der Basis der leicht sichtbaren Wahrnehmungen und der direkt erlebten Reaktionen. Im betrieblichen Tagesgeschäft, gerade auch als geschäftige Führungskraft mit einem großen Verantwortungsspektrum, erlaubt man sich nicht den scheinbaren Luxus, sich mit der Welt der vielen Gesprächspartner hinter deren offensichtlichen Fassaden vielschichtiger zu beschäftigen.

Das gewonnene Bild ist zwangsläufig ein sehr grobes, wenn nicht sogar falsches Beschreibungsgerüst des Mitmenschen. Ein energisch werdender Kollege (m/w/d) kann als böse und cholerisch abgetan werden, obwohl dieser tatsächlich ein hochengagierter, loyaler Mitarbeiter ist, der verzweifelt und frustriert versucht, gegen eine Wand der Ignoranz und interner Machtverhältnisse auf eine kommende unternehmerische Katastrophe hinzuweisen. Gängige, zu oberflächliche Einschätzungen dürften auch ein Grund sein, dass sich einerseits für Führungsrollen ungeeignete Stelleninhaber lange halten und andererseits der wahre Wert von jüngeren, sperrig wirkenden und scheinbar „nur Unruhe stiftenden Talenten“ verkannt wird.

Als mit fatalstem Verhalten werden als dritte Ursache die Wahrnehmungen, egal wie oberflächlich oder fundiert richtig sie sein mögen, für eine vielschichtige Kritik am Gesprächspartner statt zur Adaption der Kommunikation eingesetzt, da das erkannte Bild vom Gegenüber nicht den eigenen Vorstellungen, Erwartungen oder dem eigenen Verhalten in einer spezifischen Situation entspricht. Diese Einstellung verschlechtert unsere Kommunikation in eine noch ungünstigere Richtung, da diese meistens negative Sicht die Regie über unsere Worte und Körpersprache übernimmt.

Wie schnell fällt ein kontaktfreudiger, netzwerkender, aber mit einer lockeren, pragmatischen Art sowie mit einem gesunden Stehaufmännchen-Durchhaltevermögen ausgestatteter erfolgreicher Vertriebsmanager bei seinem präzise und strategisch denkenden, strukturiert arbeitenden Vorgesetzten unten durch.

Als vierte Ursache werden aus den Eindrücken des Gegenübers sehr schnell unabänderliche und überzogen reduzierte Eigenschaften des Menschen konstruiert, manchmal direkt und unkritisch vom Flurfunk oder anderen Flüsterern übernommen, was ebenfalls keine gute Basis für eine verständnisvolle und flexible Kommunikation ist.

Verhalten ist ein Wechselspiel – ein Teil des Problems, ein Teil der Lösung!

Ein wichtiger Aspekt der Kommunikation ist, dass das Verhalten eines Gegenübers immer auch in Verbindung zu dem eigenen Verhalten steht, ein Wechselspiel mit dem eigenen Verhalten darstellt oder eine Reaktion auf das eigene Verhalten ist. Es gibt nicht *das eine Verhalten* einer Person. Jeder Mensch um uns herum zeigt - je nach Gesprächspartner-Konstellationen oder Umfeld (z. B. privat, beruflich) - ein anderes, teilweise vollständig konträres Auftreten. Wenn man seinen Gesprächspartner in anderen Personenkonstellationen aufmerksamer und bewusster beobachten würde, dann könnte man diese „verschiedenen“ Gesichter einer Person sehen und würde damit auch die eigene, ggf. vermeintlich unumstößliche und scheinbar absolut wahre Einschätzung der anderen Person in Frage stellen oder justieren.

Unser Gegenüber ist durch die Wechselwirkung zwangsläufig auch immer teilweise ein Spiegel des eigenen Verhaltens. Die Konsequenz ist, dass jeder damit selbst auch ein Teil des Problems, aber auch der Lösung sein kann, weil der direkteste Handlungshebel naturgemäß bei einem selbst liegt. Es ist sehr menschlich und viel bequemer, sein Gegenüber zu be- und/oder verurteilen, als sich sehr selbstkritisch als mögliche Quelle für Konflikte und Verhaltensweisen zu sehen und bei der anderen Seite Verhaltensveränderungen einzufordern, statt eine Veränderung bei sich selbst zu starten.

Die eigene Sicht auf eine Person beeinflusst direkt das eigene Reden, die Körpersprache und das weitere Werten des wahrgenommenen Verhaltens, was wiederum als Reaktion das Reden, Werten und Verhalten des Gegenübers beeinflusst. Eine förderliche eigene Verhaltensweise setzt daher zwingend zuerst die richtigen Gedanken und richtige Einstellung bei sich selbst voraus.

Schnelles Denken - langsames Denken

Dass Menschen bei der Verwertung von Informationen zu einer tendenziell instinktiven und damit sehr schnellen, automatisierten Handlungsweise neigen, wird in „Schnelles Denken, Langsames Denken“ von dem Nobelpreisträger Daniel Kahnemann exzellent dargestellt und erklärt. Bis zur Steinzeit war dieses ein wirkungsvoller und überlebenssichernder Mechanismus. Da jedoch die rein reflexhafte Bewertung eines Kommunikationspartners, wie beschrieben, nicht sehr

hilfreich ist, kann man aus der eigenen Kommunikation nur mehr herausholen, wenn man sich mit diesem Verhaltensphänomen auseinandersetzt.

Gemäß Daniel Kahnemann ist das Großhirn unser Rechenzentrum für bewusstes, faktenorientiertes, analytisches, strategisches Denken und Handeln. Es ist sehr leistungsfähig, aber auch ausgesprochen faul und benötigt eine Einladung, damit es sich bemüht, tätig zu werden. Es überlässt das Spielfeld nur zu gerne den Impulsen, Instinkten, geistigen Vereinfachungen und scheinbar schlüssigen Korrelationen. Selbst dafür sensibilisierte Studenten und gut ausgebildete Spezialisten der Verhaltenswissenschaften zeigten dasselbe instinktive Verhalten in Studien. Das daran Bemerkenswerte ist, dass die Teilnehmer jeweils direkt nach dem Verlassen von einer Vorlesung, die das Phänomen ausführlich beleuchtete, befragt wurden. Sie ließen sich in den Studien wider besseres und sehr präsenten Wissen von ihren Denkreflexen in die Irre leiten. Es ist ein Phänomen, vor dem jeder - unabhängig von seiner Ausbildung - auf der Hut sein muss.

Konfliktparteien können ihre Missverständnisse mit einer stetigen Verfestigung und zunehmender Eskalation oft über Jahre kultivieren. In einem Konflikt-Coaching können die „Kontrahenten“ interessanterweise meistens ausgesprochen präzise und facettenreich darstellen, was sie tun müssten, um dem Gegenüber z. B. noch mehr Zornesröte ins Gesicht zu treiben und welche Gedanken beim Gegenüber dabei ablaufen. Meistens setzt in dem Moment der Coaching-Erfolg ein, da die beschreibende Person wahrnimmt, dass sie nicht nur „Opfer“, sondern auch „Täter“ im Konflikt ist.

Wer die Mechanismen der Verstärkung durchschaut hat, hält auch, wie bereits erläutert, die Hebel für die Entschärfung eines Konflikts in der Hand! Zudem wird der gecoachten Partei bewusst, dass diese die tieferen Beweggründe des Gegenübers überraschend gut kennt, sich offensichtlich dennoch nie die Mühe gemacht hatte, diese zu durchdringen und die Reaktionen des Gegenübers in einem anderen Licht zu sehen, geschweige denn, sich anders zu verhalten.

Der Coaching-Prozess als solches führt dazu, die rationalen Fähigkeiten einzuschalten und die im Großhirn abgelegten Informationen sowie unterschwellige Wahrnehmungen über den Kontrahenten, die mitunter unsere Empathie-Fähigkeit heimlich und etwas versteckt auf unserer „internen Festplatte“ bereits abgespeichert hatte, abzurufen und geschickter, kreativer und aus anderen Blickwinkeln zusammenzuführen.

Die meisten von uns nutzen das Potenzial der empathischen Fähigkeiten nicht automatisch hinreichend genug, solange der rationale Teil unseres Denkkapazitäten nicht gezielt dazugeschaltet wird.

Der Start für effektive Kommunikation

Effektive Kommunikation für produktive Arbeitsbeziehungen startet maßgeblich, wie bereits skizziert, mit dem eigenen Verhalten. Nicht gemeint ist damit, durch einen Rhetorikkurs geschliffen vortragen zu können, sondern seinem Gegenüber die Bälle zukünftig noch gezielter und präziser zuzuspielen, um flexibel sicher „fangbare“ Bälle zurückzuerhalten.

Der vorgelagerte Schritt eines Verbesserungsprozesses ist, zunächst sich selbst zu verstehen und z. B. die Fragen zu stellen: „Wie bin ich? Was sind meine Ziele, meine Erwartungen? Wie reagiere ich vor diesem Hintergrund? Wie handele ich deshalb?“

Im gleichen Sinne muss der Gesprächspartner (ohne vorverurteilende Wertung) so sachlich, analytisch und tiefgründig wie möglich hinterfragt und verstanden werden (Persönlichkeit, Werte, Lebenserfahrung, Erwartungen, Ziele, persönliche Agenda, Lebenssituation, Zwänge, Ängste, Ausbildung, Milieueinflüsse, Kultur, ...). Dieser Prozess gelingt, wenn man sich z. B. die Frage stellt, ob es auch noch andere Gründe für das Verhalten einer Person geben könnte. Diese einfache Frage zwingt uns, den Bereich der intuitiven Gehirnaktivität, der schnellen Denkreflexe zu verlassen, unser Großhirn zu bemühen und mit einer rationalen Informationsverarbeitung zu beginnen.

Der nächste sehr wichtige Schritt ist es, das eigene Verhalten und die Ausdrucksweise mit den Augen des Gesprächspartners auf der Basis dieses Verständnisses zu bewerten. Interessanterweise wird man sich dann auch in die Gefühle des anderen einlassen können und die bisher erlebte Reaktion des Gesprächspartners auf die eigene Person verstehen.

Der finale Schritt zur effektiven Arbeits- und Kommunikationsbasis ist, die eigenen Worte und Reaktionen vor dem Sprechen und Handeln so zu justieren, dass diese - durch die Augen des Gegenübers betrachtet - genau die Reaktionen und das Verhalten auslösen, die man als Ziel anstrebt. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Es ist legitim und auch die Pflicht eines jeden, dass man die organisations-, aufgaben- und rollenbezogenen Ziele als Ergebnis seiner Kommunikation effektiv durchsetzt und verfolgt.

Diese Vorgehensweise ist hochgradig individuell und adaptiv. Guten „Leadern“ gelingt dies mehr oder weniger automatisch. Despektierlich als „Menschenfänger“ bezeichnete Personen beherrschen diese Kunst bis zur Vollendung.

Der Prozess mag insgesamt aufwendig klingen, ist es jedoch nicht. Unser Denken ist - einmal für eine Aufgabe aktiviert - extrem schnell. Letztlich ist es eine Übungssache und zudem arbeitet man üblicherweise lange mit seinen Gesprächspartnern zusammen, so dass diese grundsätzliche Auseinandersetzung nicht immer wieder erforderlich ist. Man sollte jedoch aufmerksam für das tagesaktuelle und situationsspezifische Verhalten seines Gegenübers bleiben.

Damit man nicht zum Einzelkämpfer wird, muss die Gegenseite auch ein Grundverständnis über den Weg zu einer effektiven Kommunikation aufbauen. Hier gehört der Mut dazu, abseits der Agenda mit den Gesprächspartnern offen über noch latent bestehende Kommunikationsprobleme zu sprechen, wenn die eigenen Bemühungen nicht hinreichend wirkungsvoll sind.

Es wird in allen Lebenslagen viel über Kommunikationsprobleme mit Mitmenschen schweigend nachgedacht und - wenn überhaupt - gegenüber Dritten geklagt, aber wenig bilateral über die Gründe der Probleme lösungsorientiert miteinander gesprochen. Dies nimmt tendenziell zur Unternehmensspitze bis hin zu den Gesellschaftern zu. Es herrscht oft die Einstellung vor, dass die andere Seite doch wissen müsste, was man denkt, erwartet und nicht gut findet.

Schlimmer noch: in oberen Hierarchieebenen wird es zu oft sogar als unschicklich empfunden, über Kommunikationsprobleme eine klärende, das „Kind beim Namen nennende“ Aussprache zu führen. Ein weiterer Grund dafür ist vermutlich auch die - falsche - Einschätzung, dass die Gegenseite sowieso so ist wie sie ist und reden nichts ändern würde.

Kontraproduktives Verhalten

Von einzelnen Managern, aber auch Unternehmen gerne markig hervorgehobene, gelebte, feste Managementprinzipien sind kontraproduktiv. Verhaltensprinzipien, wie z. B. das liebevolle, menschenzugewandte, fürsorglich, einbindende, moderne Handeln oder das „klare-Kante-Zeigen“-Verhalten, sind wegen zu gleichartiger Handlungsschemata und stark vereinheitlichter Kommunikation suboptimal bis völlig unpassend. Sie machen blind für andersartige individuelle Bedürfnisse.

Führungskräfte, die in Interviews ihr zwischenmenschliches Umfeld nur mit pauschalen Bildern beschreiben können, feste Prinzipien hervorheben, Probleme weitgehend im Verhalten der anderen ohne Eigenreflexion sehen und es regelmäßig nicht erreicht haben, „sich durchzusetzen“, werden nicht viele Bonuspunkte für die Kompetenz *effektive Kommunikation* erhalten - trotz einer ansonsten strukturierten und vielschichtigen Eloquenz.

IT-Lösungen und stringente Prozesse, um Kommunikationsherausforderungen zu kompensieren?

Organisationsformen, installierte Prozesse, IT-Systeme, Unternehmensstrategien sowie betriebliche Regeln entstehen u. a. durch das Bestreben, das Unternehmen zunehmend von den weichen, menschlichen Faktoren, wie sie gerade in der Kommunikation zutage treten, entkoppeln zu wollen. Dahinter steckt der Glaube, dass Unternehmen wie elektronische Schaltungen präzise und vorhersehbar funktionieren, wenn erst einmal alle „Fehler“, „Bugs“ und „Schwachstellen“ erkannt, justiert und eliminiert worden sind.

Hier wird dafür plädiert, auf keinen Fall mit einer „Entweder/Oder“-Diskussion Technologien, Prozesse, Strukturen und zwischenmenschliche Optimierungsmöglichkeiten gegeneinander aufzuwiegen, sondern gleich gewichtet zu verbessern.

Eine effektive Kommunikationsbeziehung ist nicht zwingend ein rosaroter, friedlicher Gesprächsraum!

Effektive Kommunikation heißt nicht, dass ein friedvoller, rosaroter Gesprächsraum entsteht, in dem sich alle Gesprächsteilnehmer nur noch wohlwollend zunicke. Ein hitziger und heftiger, jedoch sachlich und zielorientiert geführter Schlagabtausch ist genauso effektiv, wenn dieser am Ende des Tages mit der besten Lösung ohne zwischenmenschliche Nachbeben endet.

Die Erkenntnisse über seine Gesprächspartner taktisch einzusetzen, ist ebenfalls legitim. Durch markante und provokative Vorschläge seinen Gesprächspartner wachzurütteln (wissend, was diesen aus der Reserve holt), um dann durch vielschichtiges Verständnis zu zeigen, dass man den gezeigten Widerstand und die Sorgen genau verstanden und in Betracht gezogen hat, kann zielführend sein.

Gesprächspartnergerechtes Reagieren

Um konkreter zu werden, folgen Beispiele für häufige Gesprächspartnertypen und mögliches adaptiertes Verhalten. Für die Vielzahl von verschiedenartigen Persönlichkeiten in jedermanns Umfeld gilt es, virtuos jeweils die richtigen kommunikativen Schlüssel anzuwenden. In einer größeren Gesprächsrunde muss man bisweilen mit einem großen „Hausmeister-Schlüsselbund“ hantieren.

Beherrzigen sollte man, dass die eigenen Vorstellungen, wie man geführt werden möchte oder wie man vorzugsweise kommuniziert, nicht automatisch für andere gelten. Im internationalen Kontext ist es ratsam, sich zu vergegenwärtigen, dass es ggf. noch deutlich andere, drastisch unterschiedliche Erwartungen, kulturelle Spielregeln und Kommunikationsschlüssel gibt.

Mein Gesprächspartner:

- braucht Lob und Anerkennung → loben!
- verträgt keine Kritik → positiv steuern, Positives hervorheben
- denkt nicht als smarter Unternehmensberater → Sprache anpassen, weniger komplexe Fakten-Kommunikation; weniger „Denglisch“ verwenden
- will nicht gerne kommunizieren, ist introvertiert → ohne schlechtes Gewissen direkte, klare Vorgaben machen! Nicht durch „auf die Bühne stellen“ unnötig quälen bzw. „fördern wollen“
- sucht Herausforderungen, erwartet aber auch Feedback → Vertrauen zeigen, Freiraum lassen, wenig Mikromanagement, „nach seinem Rat fragen“, aber zu gegebener Zeit positives oder negatives Feedback geben
- denkt nicht langfristig strategisch → kleine Arbeitspakete besprechen, nicht zu viel über den „Masterplan“ reden
- ist ein Detailmensch → detaillierte Informationen präzise kommunizieren, auch mal geduldig zuhören
- fokussiert und handelt zeiteffizient → schnörkellos, stark aufs Wesentliche fokussiert, sehr strukturiert kommunizieren, auf die detaillierte Darstellung des „Weges nach Rom“ sowie auf fundierte akademische Herleitungen von Lösungen besser verzichten; auf Fragen konkret antworten, nur bei entsprechenden Signalen Erklärungen nachlegen
- ist risikoavers → Positives vermitteln und zeigen, dass Risiken verstanden worden sind und wie diese gering gehalten werden können

- braucht einen Sinn → nicht mit episch langen und detailreichen Maßnahmenplänen überzeugen wollen, sondern eine Vision beschreiben; für den angestrebten Endzustand begeistern
- möchte Aufgaben in Zusammenhänge einordnen → akzeptieren, dass Mitarbeiter rollenbedingt ggf. einen kleineren Überblick über einen Gesamtkontext haben, so dass einige Worte der Einsortierung eines Themas keine Zeitverschwendung sind; den Zweck skizzieren, statt nur über die Detailaufgabe reden

Die Praxis zeigt häufig gänzlich andere - kontraproduktive - Reaktionen als die vorgeschlagenen, wenn ein anders gepolter Gesprächspartner ohne tieferes Verständnis einer effektiven Kommunikation auf eine Person mit einem der skizzierten Merkmale trifft. Dass im Alltag gegensätzlich gepolte Gesprächspartner aufeinandertreffen, ist eher die Normalität als die Ausnahme. Die Liste der begeisterten Geschäftsführer, die mit epischen Maßnahmenplänen und detailreichen Wegbeschreibungen bei ergebnisorientierten, schnörkellos kommunizierenden Beiräten in Ungnade gefallen sind, ist lang.

Resümee

Es ist zusammenfassend eine exzellente Idee, bei Problemen mit Gesellschaftern, Beiräten, Vorgesetzten, sperrigen Mitarbeitern oder schwierigen Kollegen in erster Linie sich selbst zu hinterfragen und die eigenen Kommunikations- und Verhaltens-Skills zu verfeinern. Dazu ist es zwingend erforderlich, das eigene Verhalten und die Kommunikation adäquat auf den Gesprächspartner anzupassen.

Der Frage den Platz zu geben, ob es beim Gesprächspartner weitere Beweggründe für sein Verhalten geben könnte, hilft, nicht auf der Oberfläche des leicht sichtbaren Verhaltens zu verharren und die Analyse leichtfertig mit falschen Rückschlüssen zu beenden.

In Gesprächen gedanklich eine Kamera auf sich zu richten, sich selbst kritisch zuzuhören und mit den Augen des Gegenübers zu werten, ist eine wichtige und ständige Notwendigkeit, um die eigenen Kommunikationskompetenzen weiterzuentwickeln.

Das wertschätzende Grundverständnis, dass in den meisten Menschen mehr steckt als diese es bisher haben einbringen und zeigen können, hilft, sich mit jedem Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzten etwas länger zu beschäftigen und an den eigenen Kommunikations-Skills - dem Hauptwerkzeug des Managers - arbeiten zu wollen!

Der Autor



Dr. Frank Döring

Rochus Mummert Executive Consultants GmbH
Gutleutstraße 175
D-60327 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9712 7570
Frank.Doering@RochusMummert.com

Weitere Artikel dieser Reihe:

- *Geschäftsführer ohne Vogelperspektive stürzen ab*
- *Relativitätstheorie für Executives: Durch Langsamkeit schneller ankommen*
- *Branchenaffinität ist nicht so wichtig und die Erde ist eine Scheibe ...*
- *Alt-Verhalten: „Pappa ante Portas“ oder wie ich merke, dass ich schon die Hauptrolle spiele*
- *Warum drei von vier virtuellen Teams scheitern*