



Links blinken, rechts abbiegen?

Kommunikationsfehler als Kündigungsgrund

Was einfach scheint, ist besonders schwierig: Miteinander reden, einander zuhören, aufeinander eingehen. Wo diese grundlegende persönliche Kommunikation nicht funktioniert, droht der Crash.

Von Marzio Medici

Eine erfolgreiche professionelle Zusammenarbeit ist in einem Unternehmen nur möglich, wenn die Mitarbeitenden, insbesondere auf der Führungsebene, nicht nur fachlich qualifiziert sind, sondern sich auch sozial und kommunikativ kompetent verhalten. Sicher ist dies eine banale Feststellung – offenbar aber schwer umzusetzen, wie die Praxis zeigt. Auf jeden Fall berichten Bewerber auf allen Stufen immer wieder über Kommunikationsfehler, die so gravierend sind, dass es zur Kündigung durch den betroffenen Mitarbeiter kommt. Grund genug also, sich mit dieser Thematik zu beschäftigen.

Sieben Kommunikationsfallen

Seit Paul Watzlawick wissen wir: Man kann nicht nicht kommunizieren. Leider gibt es jedoch viele Arten, schlecht zu kommunizieren. Im Folgenden haben wir sieben Kommunikationsfallen aus dem betrieblichen Alltag herausgegriffen:

– *Laissez-faire-Kommunikation*: Eine Todsünde, wie sie öfters bei der Einführung von neuen Mitarbeitenden begangen wird: «Ich lasse den einmal

machen und schaue, wie er sich durchschlägt. In ein paar Monaten ziehen wir dann Bilanz.»

- *Verklausulierte Kommunikation*, besonders wenn es um Unangenehmes geht: Man sagt nicht das, was man meint, sondern verschlüsselt die Botschaft. Der andere muss irgendwie merken, woher der Wind weht.
- *Negative Kommunikation*: Kritik kommt sofort, Lob selten – ein Klassiker der internen Kommunikation und ein wiederkehrendes Thema in Führungsschulungen. Offenbar ist nichts schwieriger, als zu loben. Auf der anderen Seite macht auch inflationär eingesetztes Schulterklopfen keinen Sinn, weil die Glaubwürdigkeit verloren geht. Ein Lob soll spontan, ehrlich und nachvollziehbar sein.
- *Harmoniesüchtige Kommunikation*: «Alle sind lieb miteinander» ist auch keine Lösung. Ehrlichkeit währt am längsten.
- *Miefige Kommunikation*: Alles tönt schlecht, ist schwierig und voller Probleme – wie soll da ein positiver Geist entstehen?
- *Unehrlliche Kommunikation*: Einschleimen, Intrigieren und Schauspielern vergiften das Klima. Gefragt sind authentische Menschen, die einander aufrichtig und fair begegnen.

Bild: Je reibungsloser in der Gruppe kommuniziert wird, desto besser kann sich die Leistung des Einzelnen im Ensemble entfalten: Joey Baron am Jazz-Festival Willisau 2008.

Wer führt, muss kommunizieren können

- Kommunikation und Informationsmanagement sind äusserst wichtige Führungsfaktoren.
- Wer nicht über ein Mindestmass an Kommunikationsfähigkeit verfügt, kann und sollte nicht führen.
- Ein Kommunikationstraining kann helfen – aber leider nicht allen...
- HR-Verantwortliche müssen auch in der Kommunikation den Führungskräften zur Seite stehen.
- Wenn im Alltag nicht Klartext gesprochen wird, verkommt das Qualifikationsgespräch am Ende des Jahres zur reinen, meist nutzlosen Pflichtübung.
- Schweigende Mitarbeiter sind vielsagend! Fragen Sie nach, vielleicht ist es noch nicht zu spät.
- Nicht nur über fachspezifische Probleme reden: Der Chef sollte wissen, wie es seinen Mitarbeitenden geht, ohne allzu privat zu werden.
- In jeder Situation versuchen, authentisch zu sein. Nichts wird mehr geschätzt als Echtheit, auch wenn es einmal wehtut.
- Das seriöse bilaterale Standortgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter baut Ängste ab, bildet Vertrauen, gibt Sicherheit.

– (Zu) emotionale Kommunikation à la «Spürst du mich?»: Die professionelle Ebene erfordert eine andere Tonlage: freundlich und empathisch, zu soft ist aber heikel.

Die Aufzählung zeigt: Falsch machen kann man vieles. Das sollte Grund genug sein, die Kommunikation im eigenen Unternehmen unter die Lupe zu nehmen und möglichst alle entdeckten Kommunikationsfallen zu eliminieren. Denn das Resultat all dieser erwähnten Kommunikations-«Stile» ist immer dasselbe: Frustration, innere Emigration, hohe Fluktuation, schlechte Resultate.

Geradlinige Kommunikation

Jeder Führungsverantwortliche muss lernen zuzuhören, auch Unangenehmes wahrzunehmen und selber Kritik einzustecken, selbst wenn das manchen auf den Teppichetagen schwerfällt. Umgekehrt sind nämlich viele Mitarbeiter durchaus bereit Kritik anzunehmen, solange sie sich auf der sachlichen Ebene bewegt und nicht auf die Person zielt. Aus unserer Praxis wissen wir: Die allermeisten Bewerber auf sämtlichen Stufen möchten, dass man ihnen ehrlich begegnet, einen regelmässigen Austausch pflegt und transparent kommuniziert. Sie erwarten Geradlinigkeit, Berechenbarkeit und von den Führungskräften klar artikulierte Erwartungen samt entsprechendem Feedback. So entstehen Sicherheit, Vertrauen und gegenseitiger Respekt – eine solide Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Doch was einfach klingt, ist im Alltag oft schwierig umzusetzen und muss immer wieder neu erkämpft werden.

Marzio Medici, dipl. Ingenieur FH, Executive MBA, früherer Leiter Personalmanagement und Geschäftsleitungsmitglied in der Industrie, heute Mitinhaber der Medici & Sprecher AG.

«Erfolgreiche Führungskräfte behandeln ihre Mitarbeitenden mit Respekt und führen sie so, wie sie selbst behandelt und geführt werden möchten!»

Prof. Dr. Rudolf Steiger, Experte für Führung und Kommunikation (Interview von Christian Düblin, Xecutives.net, 2008)

«Mich ärgern Menschen, die nicht gradlinig und offen sind.»

Monika Walser, CEO Freitag AG (NZZexecutive, 21./22.8.2010)

«Sie rennen wie verrückt, drehen sich aber nur im Kreis!»



Sechs Fragen an:

Ruedi Sprecher, dipl. Personalleiter ZGP, ehemaliger Personalbereichsleiter in der Industrie, heute Mitinhaber der Medici & Sprecher AG.

Kommunikation wird heute überall gross geschrieben – und ist trotzdem ein häufiger Kündigungsgrund.

Wie kommt das?

Man redet nicht miteinander! Das stellen wir in unseren Bewerberinterviews immer wieder fest. Oder es wird zwar geredet, aber nicht aufeinander eingegangen. Kein Wunder, dass dann der Kündigungsgrund lautet: Wir verstehen uns nicht.

Weshalb scheitert die Kommunikation so oft?

Ein Grund ist die fehlende Aufrichtigkeit in der persönlichen Kommunikation. Man gaukelt einander Dinge vor, die nicht der Realität entsprechen – sei es aus Angst, aus Berechnung oder aus einem übertriebenen Harmoniebedürfnis heraus. Irgendwann fliegt das falsche Spiel auf, die Akteure werden entlarvt und verlieren ihr Gesicht. Das ist im Interesse von niemandem. In einem solchen Klima ist kein Vertrauen möglich. Das färbt auf die ganze Organisation ab und dringt über kurz oder lang, wenn nichts dagegen unternommen wird, auch nach aussen zu den Kunden.

Wer trägt dafür die Verantwortung?

Natürlich primär die Vorgesetzten. Sie können ihre Führungsrolle nicht wirklich wahrnehmen, wenn sie schlechte Kommunikatoren sind, nicht zuhören können, kein brauchbares Feedback geben, die Mitarbeitenden im Ungewissen lassen, wo diese stehen. Die Pflege einer guten Feedbackkultur ist ein entscheidender Faktor.

Weshalb ist das so wichtig?

Weil jeder wissen möchte: Mag er mich? Mache ich es richtig? Was kann ich besser machen? Was sollte ich anders angehen? Wie wirke ich auf andere? Es liegt doch auf der Hand, dass die Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen beiden Seiten nützt. Nach unserer Erfahrung will das Gros der Mitarbeitenden eine einbeziehende, inspirierende Führung. Wie will man dies erreichen, ohne zu kommunizieren?

Fehlt nicht vielfach die Zeit dafür?

Nein, Zeit gehört zu dem wenigen, von dem alle gleich viel haben. Die Frage ist, wofür sie eingesetzt wird. Viele Vorgesetzte verhalten sich wie der Hamster im Hamsterrad. Sie rennen wie verrückt, drehen sich aber nur im Kreis.

Was raten Sie Führungskräften?

Immer mal wieder innehalten und sich auf ein vertieftes Gespräch einlassen, auf einen wirklichen Austausch mit einem Mitarbeiter. Wer einmal durchatmet, geht gestärkt von dannen – und bewegt sich wieder vorwärts!

Schlusspunkt

«Der Unterschied zwischen dem einen und dem anderen Unternehmen besteht einzig in der Führung und in der Auswahl des Personals.»

Alfred P. Sloan, Präsident von General Motors, 1946

Telefon +41 41 312 15 50

Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen!

MEDICI & SPRECHER AG
Arsenalstrasse 40 · Postfach
CH-6000 Luzern 4

Telefon +41 41 312 15 50
Fax +41 41 312 09 80

mail@medici-sprecher.ch
www.medici-sprecher.ch

Impressum

Redaktion: Marzio Medici,
Ruedi Sprecher, Renato Zurkirchen,
Hans Beat Stadler, pr-partner.ch
Gestaltung: BLU AG, www.blu-agentur.ch