

Zeitfresser Missverständnis

Ineffektive Kommunikation ist Sand im Getriebe eines Unternehmens. Sie kostet Zeit, und Zeit ist Geld.

Die meisten von uns verbringen 80 Prozent unserer täglichen Arbeitszeit damit, zu kommunizieren. Mit konstruktiver Gesprächsführung könnten wir den weitaus größten Teil der Zeit effektiv nutzen; genau so aber auch mit ineffektiver Kommunikation viel kostbare Zeit vergeuden.

Konstruktive Gesprächsführung ist ein integraler Bestandteil der heutigen Führungslehre. Gemeint ist damit eine praxisorientierte Vorgehensweise, die eine konstruktive kommunikative Grundhaltung mit gesprächsfördernder Verhaltensweise verbindet. Als Führungskraft kann man es so beeinflussen, dass das Kommunikationsklima stimmt.

Die häufigste Form der Kommunikation ist das Missverständnis.

Auf diese Formel bringt es der Musikwissenschaftler und Aphoristiker Peter Benary und macht damit deutlich: Fehlgeleitete Kommunikation ist der Zeitfresser Nummer 1! Was also kann man konkret tun, um Missverständnisse und ihre Folgen – vor allem



Die Autorin
UTE ENGELMANN

**Die Trainerin und Mastercoach für
Führungskräfte lehrt Kommunikation
an der European Business School
(EBZ) in Bochum.
www.ute-engelmann.de**

Zeitverlust – zu minimieren? Hier werden zwei zentrale Techniken der konstruktiven Gesprächsführung vorgestellt: 1. die des Paraphrasierens, 2. des Feedbacks.

Listen and repeat – die Paraphrase

Was viele vielleicht von Hörmedien zum Erlernen von Fremdsprachen kennen, hat auch für die konstruktive Gesprächsführung Bedeutung. Paraphrasieren heißt, noch einmal wiederzugeben, was verstanden wurde – allerdings in eigenen Worten. Damit lassen sich zugleich vier wichtige Wirkungen erzielen:

- 1. Es stellt sicher, dass man sich gegenseitig richtig verstanden hat, und beugt so Fehlinterpretationen und falschen Auslegungen vor.**

Wichtig ist dies vor allem für die Vereinbarung von Zielen oder bestimmten Vorgehensweisen mit Mitarbeitern. Es lohnt sich, sie zu bitten, zusammenzufassen, was besprochen wurde. Ärgerlich und zeitaufwändig ist es hingegen, wenn sich später herausstellt, dass man Sie falsch verstanden hat. Unerlässlich ist „Paraphrasieren“ auch, um Projektbesprechungen mit klaren Ergebnissen abzuschließen.

- 2. Es bringt dem Gesprächspartner Wertschätzung entgegen.**

Ganz gleich, ob im Gespräch mit einem Mitarbeitenden oder in der Diskussion mit einem Kunden: Wer an den wichtigen Stellen zusammenfasst, was er verstanden hat, zeigt seine Aufmerksamkeit für die geäußerte Argumentation, und das Gegenüber fühlt sich ernst genommen. Vor allem, wenn Sie eine Meinung nicht teilen oder mit der vorgebrachten Argumentation nicht einverstanden sind, schafft die Zusammenfassung einer Position in eigenen Worten ein

sachliches und lösungsorientiertes Gesprächsklima. Auf dieser Basis ist auch eher eine konstruktive Auseinandersetzung möglich.

- 3. Die „Entschleunigung“ des Dialogs gewinnt Zeit!**

Die Paraphrase verlangsamt das Gespräch und beugt damit Eskalationen vor. Wenn z. B. ein aufgebracht Kunde oder Eigentümer emotional Kritik übt, hilft es ungemein, zu vermitteln, dass und was verstanden wurde. Die ruhigere Gesprächsatmosphäre macht es zudem eher möglich, zu einvernehmlichen Ergebnissen zu kommen. Die in spannungsgeladenen Situationen häufigen emotionalen und hektischen Schlagabtausche werden so verhindert.

- 4. Der Gesprächspartner erhält durch die Intervention die Möglichkeit „zurückzurudern“.**

Nach einer Wiederholung fällt die Erwiderung häufig so aus: „So habe ich es gar nicht gemeint“. Dies vor allem dann, wenn nicht nur die Inhalte zusammengefasst werden, sondern auch das zwischen den Zeilen Gehörte: Wut, Enttäuschung, Trauer, Resignation. Der Gesprächspartner fühlt sich verstanden – eine gute Basis, um das Gespräch zu einem für beide Seiten guten Ende zu führen. So kann Paraphrasieren Zeit gewinnbringend nutzen, die sonst in ausufernder Rhetorik und verbaler Aufrüstung verschwendet würde.

Die Herausforderung der Paraphrase besteht darin, zuzuhören. Sobald man die Aufmerksamkeit vom Gesprächspartner abwendet, um beispielsweise schon mal

über eine mögliche Erwiderung nachzudenken, ist man nicht mehr in der Lage, Gesprächsinhalte zu erfassen. Zu beachten ist auch: Das Paraphrasieren ist für komplexe Gesprächsinhalte und -verläufe, zweideutige Äußerungen oder undifferenzierte und vorwurfsvolle Kritik geeignet. Es geht ja darum, eine gemeinsame Gesprächsbasis zu schaffen. Bei eindeutigen und leicht verständlichen Aussagen wirkt paraphrasieren eher unangemessen. Ihr Gesprächspartner wird negativ reagieren und sich nicht ernst genommen fühlen.

Na, wie war ich? – das Feedback

Feedback gehört zum Standardrepertoire des Führungshandelns. Es ist unverzichtbar, um dem Gesprächspartner einen Abgleich zu ermöglichen, welche Wirkungen er mit seinem Handeln erzielen wollte und welche Wirkungen er aus Sicht seines Gegenübers tatsächlich erreicht hat. Vor allem für Mitarbeitende ist diese Rückmeldung eine Orientierungshilfe.

Die Bestätigung guter Leistungen und positiver Eigenschaften ist wichtig. Vorhandene Stärken sind die Quelle der Produktivität. Spitzenleistungen erwachsen aus entfalteten Stärken, nicht aus beseitigten Schwächen. Führungskräfte müssen aber natürlich auch auf weniger

zufriedenstellende Leistungen und Ergebnisse hinweisen, und zwar klar und unmissverständlich. Auch das gehört zur Orientierung. Mitarbeitende werden wertschätzende Kritik mit Respekt honorieren. Sie wollen wissen, was der Chef oder die Chefin von ihrer Arbeit hält. Gibt es kaum oder wenig Rückmeldung, wird sehr feinfühlig und akribisch – sozusagen mit dem „Beziehungsohr“ – alles Gesagte und jedes Verhalten analysiert. Ohne Feedback werden Sensoren und Filter für das Unausgesprochene und den Text „zwischen den Zeilen“ entwickelt, was Tür und Tor öffnet für Missverständnisse und Unsicherheiten.

Im Idealfall wissen Mitarbeiter, was Vorgesetzte von ihnen halten, und können jeden Tag das tun, was sie am besten können. Aufgabe der Führungskräfte ist es, Mitarbeitern zu ermöglichen, ihre Stärken zu entwickeln und einzusetzen. Ohne Feedback wird dies nicht ermöglicht, sondern eher verhindert. Menschen brauchen Rückkopplung, den Abgleich zwischen ihrem Selbstbild und dem Bild, das andere von ihnen gewonnen haben. Nur dann können sie sich verbessern.

Auch Rückmeldungen kann man zeitsparend und effektiv geben, wenn sie konkret und konstruktiv formuliert werden. Zum Beispiel so:

1. Ich habe gehört, dass Sie im Gespräch mit dem Eigentümer Herrn X Zusagen gemacht haben, die wir nicht einhalten können.
2. Es bedeutet Mehraufwand, diese Aussagen wieder auszuräumen, und wir verlieren an Glaubwürdigkeit.
3. Ich erwarte daher von Ihnen, dass Sie in Zukunft keine ungesicherten Zusagen machen.

Im ersten Schritt benennen Sie damit konkret, was Sie beobachtet haben. Darüber lässt sich dann nicht streiten, weil es so ist. Im zweiten Schritt begründen Sie, weshalb Sie das Verhalten ansprechen. Sie benennen die Folgen des Verhaltens. Und im dritten Schritt äußern Sie Ihre Erwartung für die Zukunft.

Eine Feedbackkultur im Unternehmen ist ein wesentlicher Faktor, um unproduktive Zeitverschwendung zu vermeiden.

Dies sind nur zwei zentrale Instrumente für eine konstruktive, zeitsparende Gesprächskultur. Die Techniken kennen Sie jetzt. Um sie selbstverständlich einzusetzen, heißt es ab jetzt: üben!

Kleinanzeigen

Hier könnte auch Ihre
Kleinanzeige stehen, weitere
Informationen erhalten Sie
bei: Alexandra Figueiredo,
Mediaberaterin
Tel.: +49 89 419694-42,
afigueiredo@avr-verlag.de

Sicherheit durch
gute Vorbereitung



www.WEG-Verwalter.de

BECKER & DÖRING GMBH

HAUSVERWALTUNGEN

Sicherheit • Kompetenz • Leistungsfähigkeit



Becker & Döring steht für TÜV-geprüfte Hausverwaltung mit bestem Service und höchster Qualität. Seit über 30 Jahren und mit mittlerweile 16 Mitarbeiter(inne)n sind wir ein verlässlicher Partner in Sachen Wohnungseigentums- und Mietverwaltung mit einem Bestand von 3.500 Wohnungen.

Hausverwaltung zur Übernahme gesucht!

(bis 50 km um Wuppertal)

Garantiert wird eine diskrete Abwicklung,
Personalübernahme nach Vereinbarung.

Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.

Becker & Döring GmbH Hausverwaltungen,
Herrn Holger Döring,
Haßlinghauser Str. 163, 42279 Wuppertal
Internet: www.WEG-Verwalter.de
E-Mail: h.doering@b-u-d.de
Telefon: 0202/ 260 460 - 16

Nachfolger/in gesucht

WEG-Verwaltungs-GmbH • Übergabe
01.01.19, Einstieg ab 2016 erwünscht
• 600 WE München + Umland, davon
3 Anlagen je über 100 WE • Jahres-
umsatz netto rd. € 150.000 • Chiffre an
AF310531 an AVR GmbH •
Weltenburger Str. 4 • 81677 München

Wir sind an Kauf oder Übernahme von
Immobilienverwaltungsunternehmen
im Rhein-Main Gebiet interessiert.
Strikte Vertraulichkeit wird gewährleistet.
Angebote unter Chiffre an AF310530 an
AVR GmbH • Weltenburger Str. 4 •
81677 München

Verwalterausbildungen:

Staatlich geprüfte Fernlehrgänge
und/oder
Immobilien-Berufsfachstudium
nach dem Rahmenstoffplan der IHK
Infos: www.immobiliens-institut.de