

TEAM & ENTWICKLUNG

So kommunizieren Sie in anspruchsvollen Situationen klar und verständlich

Verbale Kommunikation dient der Verständigung untereinander – sollte man meinen. Doch was wir manchmal hören, ist kaum zu verstehen. Anbieter texten uns voll mit Werbe-Denglish und leeren Versprechungen, Unternehmensberater und Coaches mit aufgeblasenem Management-Vokabular, Politiker winden sich bei unbequemen Themen in einer Diplomatensprache, die einen am Ende vergessen lässt, wie die eigentliche Frage lautete. Aber ehe wir hier über andere herziehen, seien wir mal ehrlich: Auch am Arbeitsplatz Pflege beherrscht man die Kunst des Drumherumredens ganz gut, z. B. wenn ein heftiger Streit zur „Meinungsverschiedenheit“ oder „atmosphärischen Störung“ degradiert wird. Die Folge: Alles bleibt herrlich schwammig und unklar. Absprachen gehen daneben und Verbindlichkeit wird leicht zum Fremdwort.

Manche halten diesen Sprachmüll für gute Rhetorik und merken nicht, dass verschleierte Sprache Vertrauen zerstört, weil die Menschen, die sie erreichen wollen, sie nicht mehr verstehen und spüren, dass etwas nicht stimmt zwischen Worten und Fakten. Ziel muss es sein, dass im Unternehmen nach innen und außen klar und verständlich gesprochen wird. In vielen Fällen geht es darum, wichtige Inhalte in knackige Worte zu fassen und präzise zu sprechen. Das verschafft Ihnen als Führungsperson Gehör und macht Ihre Qualität deutlich. Eine klare und eindeutige Sprache zu nutzen heißt nicht, auf Höflichkeit und Einfühlung zu verzichten.

EIN THEMA ANGEMESSEN BEHANDELN

Jede Thematik verlangt eine angepasste Herangehensweise. Finden Sie mit Ihrem Team das richtige Maß. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran.

- Fragen Sie sich vor jeder Besprechung: Welche Länge ist für diesen Inhalt/Sachverhalt/Schwerpunkt angemessen? Wann sollte man einen Cut setzen (also Pause oder Schluss)?
- Beziehen Sie mehrere Sinneskanäle durch Visualisierung ein, z. B. per Flipchart. Halten Sie wichtige Stichworte fest, fassen Sie Inhalte in kleinen Skizzen, Zeichnungen oder Listen zusammen. Arbeiten Sie aktiv mit Fragen und Methodenwechsel.

PAUSEN UND ABWECHSLUNG FÖRDERN DIE AUFMERKSAMKEIT

- Bei Gesprächen in kleiner Gruppe machen Sie nach zirka 20 Sekunden eine kurze Sprech- und Atempause und geben den Teilnehmern die Möglichkeit, etwas zu sagen.
- Setzen Sie Fragen ein, um Ihre Hörer zu beteiligen: Monologe strengen an und fördern das gedankliche Abschweifen.
- Packen Sie Ihre Informationen nach Möglichkeit in 5-Minuten-Päckchen. Bei den meisten Themen genügt diese Zeit, um den Anwesenden verständlich zu machen, was Sie meinen.

Wenn es um ein komplexes Thema geht, das in der Tiefe dargestellt und verstanden werden soll (z. B. Inhalte des Mobilitätsstandards), machen Sie nach 45 Minuten eine Pause von zehn Minuten, dann kann es mit dem Stoff wieder 45 Minuten weitergehen.

So weit, so gut. Von Ihrer Seite haben Sie mit den beschriebenen Maßnahmen beste Voraussetzungen für eine stringente Kommunikation geschaffen. Jetzt sollte alles reibungslos klappen! Doch als PDL erleben sie immer wieder, dass der Empfänger einer Information nicht wie erwartet reagiert. Zu durchschauen und einzuordnen, was da abläuft, hilft Ihnen, angemessen zu reagieren.

AUSREDEN RICHTIG AUSLEGEN

Immer wieder treffen Sie auf Menschen, die Klarheit gezielt verhindern möchten. Die folgenden Klassiker sind Ihnen gut bekannt. Was steckt dahinter?

- „Dafür haben wir keine Zeit.“
Wer das sagt, meint eigentlich: „Das ist mir nicht wichtig (genug).“ Denn für wichtige Dinge haben Menschen und Organisationen in aller Regel Zeit. Das Gleiche gilt für die Aussage: „Dafür haben wir kein Geld.“
- „Es könnte sein, dass wir bei der nächsten Restrukturierung über Ihren Einsatz in dem und dem Bereich sprechen müssen“, bedeutet im Klartext meistens: „Tschüss“ bzw. Ende des Einsatzes dort. Ihre Absicht, jemandem das schonend beizubringen, hindert den Betroffenen daran, sich mit der Tatsache auseinanderzusetzen, weil er Sie beim Wort genommen hat und sich falsche Hoffnungen macht.
- „Das haben wir noch nie so gemacht.“
Diese Formulierung verschleiert oft die dahinterliegenden Motive wie: „Davor haben wir Angst“, „Das macht uns unsicher“ oder „Das ist uns lästig“.

LASSEN SIE SICH NICHT MANIPULIEREN

Es lohnt sich immer, kurz über die Motivation seines Gegenübers nachzudenken. Folgende Frage ist im Prinzip unverdächtig und sachlich möglicherweise nicht unberechtigt: „Möchtest du wirklich die Dienstbesprechung mit allen machen? Meinst Du nicht auch, im kleinen Kreis hätten wir das Thema schneller erledigt?“ Kommt sie aber von einem Teammitglied, von dem Sie wissen, dass es das Thema für

PRAXIS-TIPP

Üben Sie mit Ihrem Team das Einhalten folgender Regeln:

- Viele Worte zu machen ist keine Kunst. Gut zu sprechen bedeutet, genau die Worte zu finden, die die Gedanken am besten zum Ausdruck bringen.
- Helfen Sie den Menschen, die Ihnen zuhören, mit Zeit und Aufmerksamkeit ökonomisch umzugehen, indem Sie konzentriert und klar sprechen. Langweilen Sie niemals jemanden!
- Sehen Sie von ständigen Übertreibungen ab – sie schwächen Ihre Aussagen.
- Sprechen Sie so, dass man Sie versteht!
- Paraphrasieren Sie nicht, wenn es um klare Aussagen geht!

Zeitverschwendung hält, will es Ihnen hier nach dem Prinzip „Du willst es doch auch“ eine Meinung unterschieben, die Sie nicht haben. Es verschleiert seinen Willen und will ihn durchsetzen, indem es Sie instrumentalisiert.

VON ASSOZIATIONSHOPPERN UND EGOZENTRIKERN

Es gibt Menschen, die nichts zu verbergen haben und trotzdem nicht zum Punkt kommen. Sie haben oft gerade zu viel im Kopf und konzentrieren sich nicht genügend. So dringen Gedanken nach außen, die die Person gerade im Kopf hat, losgelöst davon, ob sie wichtig oder unwichtig sind:

Jürgen: „Wo ist der Kaffee?“

Roswitha (genervt): „Keine Ahnung – ich habe letzte Woche welchen gekauft!“

Roswitha geht nicht auf die Frage ein, sondern reagiert nur auf das Stichwort „Kaffee“ und auf die Tatsache, dass jemand ihn sucht. In ihrem Kopf beginnt es zu rotieren und es entstehen wirre Assoziationen:

1. Jürgen fragt nach Kaffee!
2. Also ist kein Kaffee da!
3. Obwohl ich vorige Woche welchen besorgt habe!
4. Da kann etwas nicht stimmen!
5. Warum unterstellt er mir, dass ich mich nicht gekümmert habe?
6. Frechheit! Da muss ich kontern!

Weil Roswitha in ihrer Überforderung ihre Assoziationen nicht im Griff hat, unterstellt sie einen Angriff, den es gar nicht gibt. Jürgen suchte einfach nur den Kaffee.

Der Egozentriker zeichnet sich dadurch aus, dass er nur seine Dinge im Kopf hat und Scheuklappen trägt, wenn er die Bedürfnisse anderer im Blick behalten soll:

PDL: „Ich hatte Sie doch gebeten, die Pflege-

visite bis heute zu bearbeiten.“

Pflegefachkraft: „Ja, das habe ich nicht mehr geschafft, ich habe so wenig Zeit!“

Mitdenken ist nicht die Sache dieses Mitarbeiters. Er könnte sagen, dass er den Auftrag vergessen hat und die Sache sofort erledigt. Stattdessen argumentiert er ohne schlechtes Gewissen aus seiner Sicht und bewertet seine Prioritäten höher als die der PDL. Er stellt nicht mal in Aussicht, sein Versäumnis nachzuholen und er entschuldigt sich auch nicht. Es ist ihm nicht wichtig, ob durch sein Verhalten die Arbeit seiner PDL in Verzug gerät. Das Chaos ist vorprogrammiert, wenn die beiden eben beschriebenen Verhaltensweisen/Typen sich in einer Person vereinigen, dem egozentrischen Assoziationshopper! Er neigt in verdichteten Arbeitssituationen dazu, ohne Rücksprache eigenständige Prioritätensetzungen vorzunehmen und das nicht zu kommunizieren. Das heißt: Er entscheidet bei dem Eintreffen einer neuen Aufgabe, was wichtiger für ihn ist und stellt unter Umständen die weitere Arbeit am anderen Schwerpunkt einfach ein – egal, was besprochen wurde:

PDL: „Sie haben doch gesagt, dass Sie bis heute die Liste zusammenstellen. Warum ist sie nicht da?“

Mitarbeiterin: „Ich dachte, wir brauchen sie doch erst, wenn der Monat rum ist, es sind doch noch Punkte offen.“

Die Mitarbeiterin kommt nicht auf den Gedanken, dass die PDL vielleicht gute Gründe für die Vereinbarung des vorzeitigen Liefertermins hat (braucht eine vorläufige Übersicht) und sie fragt nicht nach. Im Alltagsstress lässt man sich als PDL hier leicht auf eine nicht zielführende Diskussion (warum, wieso, weshalb) ein und damit auf die falsche Fährte der Problemorientierung führen. Die richtige

» Ziel muss es sein, dass im Unternehmen nach innen und außen klar und verständlich gesprochen wird.

Reaktion ist das klare Ansprechen des Versäumnisses und eine klare Regelung zu den zukünftig einzuhaltenden Prioritäten – lösungsorientiert!

Quelle:

Baum, Thilo: *Komm zum Punkt! Das Rhetorik Buch mit der Anti-Laber-Formel.* Eichborn Verlag 2009

KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de

