

Stimmige Kommunikation

Eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte

Autoren: Andreas Bauer, Hans Oberpriller
Geschäftsführer der synetz-change consulting GmbH

Stimmig, was heißt schon stimmig? Mehrstimmig? Einstimmig? Nicht schief? Irgendwie passend? Und was ist das überhaupt, „stimmige“ Kommunikation?

Von allem ein Bisschen. Nach Schulz von Thun bedeutet es, „im Einklang mit mir und der Situation“ zu kommunizieren und mit meinen Mitmenschen umzugehen.

Alles klar, verstanden, macht Sinn, warum sich also Gedanken darüber machen? Wir alle sind es – insbesondere im Berufsleben – gewöhnt, uns schnell in neuen Situationen zurecht zu finden. Kein Problem also, die Situation hab ich im Griff. Und mich kenne ich seit meiner Geburt. Da sollte man doch erwarten, dass „im Einklang mit mir“ eine Selbstverständlichkeit ist, zumal ICH es doch bin, der kommuniziert...!

Ja und nein, wenn man die Dinge einmal genauer betrachtet. Kommunikation ist komplex. Sie findet immer unter bestimmten äußeren Einflüssen statt:

Rahmenbedingungen

Zu Situationen gehören zunächst die Rahmenbedingungen, das Motto und Thema unter dem man sich begegnet und meistens gibt es ein bestimmtes Ziel. Das reicht von „Ich will wissen wie es dir geht“ bis hin zu „Herr Meyer, ich brauche die Präsentation bis morgen!“ Meist hat ein Aufeinandertreffen eine Vorgeschichte. Ein Treffen wurde anberaumt, es gab im Vorfeld Telefonate oder Begegnungen, die mehr oder weniger reibungslos abgelaufen sind. Schlimmstenfalls muss ich mit meinem ungeliebtesten Kollegen, mit dessen unzuverlässiger Arbeitsweise ich schon oft genug konfrontiert war, zusammen arbeiten. Spätestens daran merkt man, wie die Vorgeschichte, das Treffen beeinflusst.

Menschliche Vielfalt

Und dann sind da noch die Menschen, in ihrer Unterschiedlichkeit, mit unterschiedlichen Erwartungen und vor allem aber in ganz bestimmten Rollen. Während bei einem neuen Projekt der eine die Zahlen im Blick hat (und das auch haben muss), ist den Kollegen Unterstützung von oben wichtig (zu Recht). Und außerdem: Wer darf überhaupt Entscheidungen treffen? Und wer erwartet eigentlich was von diesem und zukünftigem Treffen? Eine spannende Projektarbeit? Die Möglichkeit, sich für einen Aufstieg zu positionieren? Konkrete Ergebnisse? Oder soll erst einmal eine Übersicht geschaffen und ein Einstieg gefunden werden? Spätestens an diesem Punkt hat nahezu jeder schon einmal festgestellt:

Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen sich oft zu schaffen.

Auch das klingt noch plausibel und selbstverständlich. Was nun aber, wenn zum Beispiel Rollen wechseln? Wenn Positionen und Machtverhältnisse sich verschieben (bei der schnellen Veränderung von Unternehmen heutzutage keine Seltenheit), ein gewohnheitsmäßiger Umgang vielleicht auf einmal nicht mehr angemessen ist? Oder wenn ich in ein Treffen gehe, bei dem ich eigentlich gar nicht so genau weiß, was von mir erwartet wird?

Naja, Augen zu und durch, im Zweifelsfall sicheres Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit... Na gut, zugegeben, das kann verwirrend sein. Aber im Einklang mit mir? Das ist doch klar, oder? Ich kenne mich, weiß, wie ich ticke,...

Ja. Und das ist gut so. Andererseits kennen wir es genauso, nicht eins mit uns zu sein, zwei Seelen (oder wie Bismarck sagte „ein ganzer zerstrittener Haufen“) in unserer Brust zu spüren, ein „irgendwie...“, „aber andererseits auch...“. „Na klar, nehme ich das Projekt kurzfristig an, super Gelegenheit, meine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen... aber was wird meine Familie dazu sagen? Eigentlich wollte ich auch mal wieder zum Sport... aber ich kann doch auch nicht nein sagen, wie sieht denn das aus...?“ Was ist dann im Einklang mit mir selbst?

Na gut, doch nicht ganz so einfach...

Der Optimalzustand in der Kommunikation

Ich bin mir klar darüber, worum es mir geht, wie ich zu bestimmten Dingen (zum Beispiel noch mehr Arbeit) stehe und aber auch darüber, wen ich vor mir habe und wie ich mich ihm gegenüber verhalten kann und muss. Wenn ich diese beiden Bewusstseinsdimensionen in der konkreten Situation der Kommunikation integrieren kann, dann habe ich einen „Optimalzustand“ erreicht. Der Begriff „Optimalzustand“ ist an dieser Stelle vorsichtig zu verwenden, denn eine Garantie, dass nur diese beiden Dimensionen zu integrieren sind und dann alles gut wird, die gibt es leider nicht. Aber Vieles wird durch diese Haltung zur und in der Kommunikation deutlich leichter.

Die Bedeutung stimmiger Kommunikation

Die Bedeutung von stimmiger Kommunikation wird deutlich, wenn man sich vorstellt, es wäre nur eine der beiden Aspekte gegeben. Man stelle sich vor, ich reagiere auf alle Anfragen, Forderungen, Situationen immer nur „aus dem Bauch raus“, wie es mir gerade entspricht. Das könnte zu Situationen führen, in dem ich meinem Mitarbeiter/meinem Chef sehr unverblümt sage, was ich von ihm halte. In denen ich meinen Arbeitsplatz früher verlasse, weil mich gerade akute Unlust packt und das Wetter draußen so schön ist. In dem ich einem Anrufer mit vielen blöden Fragen sage, dass er mich gerade zu Tode nervt.

Wenn ich nur mir selbst gemäß, aus meiner Befindlichkeit und individuellen Meinung heraus kommuniziere und dabei die Situation und vor allem meine Rolle und die meines Gegenübers völlig außer Acht lasse, ist meine Reaktion völlig daneben und zu Recht würde es Kritik daran hageln: „Wie reden Sie eigentlich mit mir?“ „Wo kämen wir denn hin, wenn immer alles nur nach Lust ginge??“. Dieses Extrem ist im Kontext von Unternehmen wohl weniger verbreitet als das andere Extrem: Dass ich nur auf die Situation, meine Rolle und auf das achte, was von mir erwartet wird. Gute Miene zum bösen Spiel mache, obwohl ich mich über den Chef oder einen Kollegen furchtbar geärgert habe. Zusatzaufgaben annehme, obwohl ich an den Grenzen

meiner Belastbarkeit bin und eine Stimme (ein Inneres Teammitglied) in mir stöhnt: „Nicht auch das noch, ich kann und ich will nicht mehr!“ Das wäre ausschließlich angepasst und ich als Mensch drifte in meinem beruflichen Umfeld in Richtung Profillosigkeit und Fassadenhaftigkeit.

Werden innere Stimmen oder „Teammitglieder“ (Schulz von Thun), die anderer Meinung sind, permanent unterdrückt, führt das auf Dauer – wie in jedem äußeren Team auch – zu Konflikten und Motivationsverlust.

Natürlich gibt es Situationen, in denen mal das eine und mal das andere Extrem mehr verlangt ist. So wäre eine wichtige Krisensitzung, in der es um Millionen geht, der falsche Ort, eine Grundsatzdiskussion über Autofahrer zu beginnen, über die man sich eine halbe Stunde zuvor noch geärgert hat, aber es gibt eben auch in der „professionellen“ Berufswelt Momente, in denen es eben doch möglich ist, sich auch mal „ganz Mensch“ zu sein. Diese werden aber all zu oft mit dem Verweis auf die eben erwähnte Professionalität nicht wahrgenommen. Im beruflichen Kontext wird gerade deswegen so viel mehr Wert auf das Erfüllen bestimmter Rollen bzw. auf den Einklang mit der Situation gelegt und es ist oftmals gerade wegen dieser Professionalität eine weit verbreitete Ansicht, dass „Privates“, Persönliches, Menschliches dort nichts zu suchen hat. Nur dadurch können die Arbeitsfähigkeit, Effektivität und Effizienz erhalten bleiben.

Mensch bleibt Mensch – auch im Job!

Betrachtet man jedoch die Tatsache, dass ohnehin hinter jeder Rolle kein Roboter, sondern ein Mensch steht, ist schnell ersichtlich, dass man es mit dem Menschlichen, vermeintlich „Privaten“ eigentlich sowieso immer (auch) zu tun hat. Genau wie in realen Teams benehmen sich unerhörte innere Stimmen (oder Teammitglieder) unerhört und stören den reibungslosen Ablauf und die Arbeitsfähigkeit.

Betrachtet man die Ursachen von Konflikten, Missverständnissen und Reibereien untereinander (und seien wir ehrlich, die gibt es!), wird deutlich: Dabei geht es selten um sachliche Themen, um Verhandlungen, die nicht zufrieden stellend gelaufen sind. Die großen, schwerwiegenden Anliegen, die das Arbeitsklima belasten und die Arbeitsfähigkeit von ganzen Teams lahm legen können, sind im allermeisten Fall menschlicher Natur und oft eskaliert Situationen umso stärker, je mehr man die Zähne zusammen gebissen und Ärger (bzw. widersprechende Stimmen) unterdrückt hat, bis man irgendwann, bei einem kleinen Auslöser unverhältnismäßig heftig reagiert und der andere – zu Recht – verblüfft da steht und mit dieser heftigen Reaktion nichts anfangen kann und genauso verärgert ist.

Es soll nicht dahin gehen, nur noch authentisch zu kommunizieren, sich immer und ständig zu offenbaren und mitzuteilen. Aber stimmig sollte es sein. Auch mal Kritik üben zu können, wenn es für mich nötig ist, und dennoch die der Situation angemessenen Worte zu finden. Bei Entscheidungen „alle (Teammitglieder) beisammen“ zu haben, um dann Entscheidungen zu treffen, hinter denen man dann auch steht und die somit auch nachhaltiger sind und die man besser vertreten kann. Und auch ein Handwerkszeug zu haben, um dem auf die Spur zu kommen, was mich gerade eigentlich stört, in dieser Situation xy, nach dem Kommentar von Person xy, anstatt mit einem unguuten Bauchgefühl zu hadern.

Stimmige Kommunikation beschleunigt das Unternehmen

Wenn alle auf eine stimmige Kommunikation achten, kommt es zu weniger Missverständnissen und Konflikten, sowohl im individuellen Inneren Team, aber vor allem auch in den realen äußeren Teams. Und wenn doch, können diese adäquater und selbständiger gelöst werden und Begegnungen verlaufen reibungsloser, was wiederum Arbeitsfähigkeit, Effektivität und die Akzeptanz im sozialen Umfeld erhöht. Doch ein Grund, sich darüber mal Gedanken zu machen?

Stimmige Kommunikation im Coaching

Menschen, die sich über das Thema der stimmigen Kommunikation Gedanken machen, begegnen uns immer wieder in unseren Coachings. Besonders Führungskräfte spüren oft eine große Verunsicherung darüber, was stimmig bedeutet. Der oben geschilderte Rollenkonflikt ist für viele Führungskräfte eine Herausforderung. Im Coaching finden sie den geschützten Raum für die Entwicklung einer stimmigen Kommunikation, welche die beiden Dimensionen in Einklang bringt.

synetz-change consulting GmbH verfügt über einen umfassenden Erfahrungsschatz in der Kommunikationsarbeit und im Führungskräfte-Coaching. Vor dem Hintergrund unseres systemischen Ansatzes erfassen wir die Bedeutung „Ihrer“ Kommunikation für sie selbst, für das Team oder die Organisation und machen Sie damit zum Erfolgsfaktor.