

Kommunikation ist Chefsache

Führungskräfte müssen zuhören und kritisieren können – und unterschwellige Botschaften erkennen

Vorgesetzte müssen nicht nur fachlich überzeugen, sondern auch gut kommunizieren können. Doch genau daran hapert es oft. Denn viele Chefs schielen in erster Linie auf die Ergebnisse und unterschätzen dabei, wie wichtig der menschliche Faktor für den Erfolg der Arbeit ist. Der Hamburger Kommunikationstrainer Johannes Ruppel bringt Führungskräften bei, worauf sie achten müssen, wenn ein Mitarbeitergespräch gelingen soll.



Kommunikationstrainer Johannes Ruppel: „Konflikte werden gern auf der Sachebene ausgetragen. In Wirklichkeit verbergen sich oft Machtspiele dahinter.“

Foto: privat

keit geht es darum, wer wem etwas zu sagen hat. Das Problem liegt also eigentlich auf der Beziehungsebene. Manchmal hilft es dann, auf die Metaebene zu springen und sich darüber zu verständigen, wie der Umgang miteinander ist. Wenn das in der angespannten Gesprächsatmosphäre nicht gleich gelingt, kann auch hier eine Unterbrechung helfen. Im zweiten Anlauf klappt es vielleicht besser.

SZ: Was überrascht die Teilnehmer in Ihren Kursen am meisten?

Ruppel: Zweierlei: Dass sie gar nicht so viel reden müssen, um gut zu kommunizieren. Oft ist aufmerksames Zuhören sogar wichtiger. Und dass sie sich über ihre eigene Haltung im Klaren sein müssen, bevor sie sich mit einem Mitarbeiter auseinandersetzen. Wer seine innere Linie kennt, kann auch im Gespräch klar sein. Geschieht das nicht, eiert man herum.

SZ: Leicht gesagt. Aber wie kommt man zu dieser Klarheit?

Ruppel: Es ist wichtig, im Vorfeld eines Gesprächs die eigenen inneren Stimmen zu befragen. Denn nicht selten widersprechen sie sich. Man versteht vielleicht einerseits das Verhalten eines Mitarbeiters, ärgert sich aber dennoch darüber. Diese verschiedenen inneren Stimmen wahrzunehmen und sie angemessen im Gespräch zu äußern, klärt bereits vieles. Wer dann im Gespräch spürt, dass er eine wichtige Stimme übersehen hat, kann ihr immer noch spontan Ausdruck verleihen. Oder das Gespräch vertagen und mit sich selbst erneut zu Rate gehen. Letzteres empfehle ich insbesondere denen, die leicht aus der Haut fahren.

SZ: Was muss ein Chef sonst noch können?

Ruppel: Gut zuhören, sich auf die Argumente des anderen einlassen und hinzuhören, was im Gegenüber vorgeht. Aber eine Führungskraft sollte auch Stellung beziehen und unangenehme Rückmeldungen angemessen geben können. Doch gerade wenn es um negative Konsequenzen geht, scheuen viele davor zurück. Schließlich macht man sich damit nicht nur beliebt. Andererseits fällt Führungskräften manchmal auch Lob und Wertschätzung schwer. Damit meine ich nicht nur das ausgesprochene Lob, sondern auch die Wertschätzung im Umgang. Als Führungskraft kann ich mich sehr wohl gegen die Meinung eines Mitarbeiters entscheiden und ihm trotzdem zeigen, dass ich seine Bedenken ernstnehme.

SZ: Warum kommt es zu so vielen Spannungen am Arbeitsplatz?

Ruppel: Weil unterschiedliche Interessen zu Konflikten führen. Das finde ich normal und menschlich. Allerdings sollte die Führungskraft bei häufigen Scharmützeln wachsam dafür sein, ob unter der Oberfläche etwas anderes schlummert. Konflikte werden gern auf der Sachebene ausgetragen, aber in Wirklich-

SZ: Womit haben Führungskräfte im Gespräch besonders zu kämpfen?

Ruppel: Glaubwürdig zu bleiben, wenn sie vor ihren Mitarbeitern Dinge vertreten müssen, von denen sie selbst nicht überzeugt sind. Das ist ein Dauerthema. Wenn beispielsweise das Management die Ziele sehr hoch steckt und die Führungskraft skeptisch ist, ob sie so umgesetzt werden können. In einer solchen Situation bin ich dafür, die Bedenken klar zu äußern. Die Mitarbeiter spüren es wahrscheinlich sowieso. Denn wer nicht ausspricht, was ihn beschäftigt, vermittelt es meist zwischen den Zeilen. Das aber bindet viel mehr Energie. Allerdings sollte die Führungskraft in diesem Fall auch nach oben rückmelden, dass sie die Ziele nur zähneknirschend übernimmt. Schließlich tragen Führungskräfte nicht nur den Mitarbeitern, sondern auch dem Chef und anderen Rollenpartnern gegenüber Verantwortung.

SZ: Wie schaffen Ihre Kursteilnehmer den Transfer in die Wirklichkeit?

Ruppel: Der ist keineswegs leicht. Wir regen daher Transferpatenschaften an, sodass die Führungskräfte sich weiterhin austauschen können.

Interview: Petra Meyer