



Kommunikation braucht Reflexion! Was nehmen Sie sich für 2013 vor?

Als Führungskraft das eigene Kommunikationsverhalten zu entwickeln, ist ein Prozess, der von Ihnen einerseits Selbstwahrnehmung und andererseits Zielsetzungen für die Zukunft verlangt. Die Zeit zwischen den Jahren ist ein günstiger Zeitpunkt, um das vergangene Jahr zu überdenken und sich Verbesserungen für 2013 zu überlegen.

Was hat sich im vergangenen Jahr im Bezug auf Ihre Kommunikation ereignet?

1. Wann waren Sie erfolgreich und was zeichnete den Erfolg aus?
2. Wann sind Sie gescheitert und weshalb?

Diese beiden Fragen helfen Ihnen beim Rückblick und beim Ausblick.

Wann waren Sie erfolgreich?

Eine gelungene Kommunikation zeigt sich an der Stimmung: Sind die am Gespräch Beteiligten entlastet, erleichtert, motiviert, gut gelaunt, anpackend und inspiriert, ist es geglückt und Sie als Führungskraft haben Ihren entscheidenden Anteil daran.

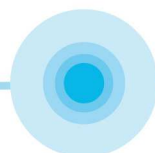
Sie können jeweils an den Reaktionen Ihrer Gesprächspartnerinnen und -partner erkennen, dass das Gespräch konstruktiv war, auch wenn es persönlich oder inhaltlich eine anspruchsvolle Auseinandersetzung war. Ein Beispiel einer geglückten Leitung eines Gesprächs: Sie hatten vielleicht ein Wortgefecht, das Sie von der Eskalation zur Diskussion der Meinungsverschiedenheit und von diesem Punkt aus zur Klärung der Standpunkte führen konnten. Von dieser Klärung aus konnten Sie konstruktive Vorschläge einbringen, die zu einer Einigung führten. Oder Sie waren fähig, eine blockierte Situation wieder in Bewegung zu bringen.

Was zeichnet den Erfolg aus?

Was haben Sie dazu beigetragen, dass Sie erfolgreich waren? Es gibt einige grundlegende Eigenschaften, die eine Gesprächssituation erfahrungsgemäss günstig beeinflussen:

- **Sie bleiben ruhig und kennen Ihr eigenes Eskalationsmuster**
Sie wissen, wann Sie wütend oder ungeduldig werden, und kennen Ihre Reaktion darauf. Sie wissen zum Beispiel, wann Sie Gefahr laufen, laut zu werden und anderen Anwesenden ins Wort zu fallen, um selbst zu Wort zu kommen. Oder Sie wissen, wann Sie schweigen und darauf warten, dass es endlich vorbei ist.

Das Entscheidende für eine positive Entwicklung ist:
- **Sie bleiben involviert und geben Ihrer Gewohnheit keinen Raum**
Sie wissen, dass Lautwerden oder sich Zurückziehen eskalierend wirken und das Gespräch dadurch keinen günstigen Verlauf nimmt. Sie bleiben also involviert und wirken an der positiven Entwicklung des Gesprächs mit.
- **Sie respektieren Ihr Gegenüber und akzeptieren seine Meinungen als gleichwertig**
Es gibt bei jedem Menschen, unabhängig davon ob Führungskraft oder nicht, Themen, die an den Nerven zerrén oder an der Konzentration hindern. Diese Themen zu kennen und zu wissen, dass die Reaktion darauf in Ihrer Verantwortung liegt, ist nützlich. Dieses Wissen hilft Ihnen, ruhig zu bleiben und genau zuzuhören. Eine der Voraussetzungen, um eine andere Meinung wahrzunehmen, Ihr Gegenüber zu respektieren und sich für dessen Sichtweise zu interessieren.



- **Sie bleiben konzentriert und klar und kennen Ihr Ziel**

Sie wissen, welche Ihrer Ziele bei einer Lösungsfindung auf jeden Fall berücksichtigt werden müssen und bei welchen Sie nachgeben können. Sie bleiben konzentriert und behalten den Überblick über die Gesamtsituation.

Diese wenigen Punkte beeinflussen die Richtung, die ein Gespräch nimmt: Ob es schnell zum zähen Pingpong wird oder in konstruktiven Bahnen verläuft.

Wann sind Sie gescheitert?

Eine unangenehme Frage, die jedoch viel Potenzial in sich trägt! Zu erkennen, weshalb Sie in einer Situation mit Ihrer Art der Kommunikation gescheitert sind, trägt bereits den Samen der Veränderung in sich. Nur durch Selbsterkenntnis und gründliche Konfrontation mit dem eigenen Verhalten kann die positive Veränderung motiviert angepackt werden. Wenn Sie merken, dass Sie sich verurteilen, ist Empathie mit sich selbst aufbauend. Oder ein Gespräch unter Kollegen in derselben Situation kann Sie inspirieren und Ihnen eine neue Richtung aufzeigen. Wenn Sie das nicht weiterbringt, hilft ein Coach, die Themen zu ordnen und mit Ihnen nächste Schritte zu bestimmen, die Sie Ihrem Ziel näher bringen.

Welches sind die möglichen Reaktionsmuster, die Ihren Misserfolg unterstützten?

- **Sie haben eine Meinung über Ihr Gegenüber und hören nicht mehr, was gesagt wird**

Eine der häufigsten Reaktionen, welche die Eskalation bei einem Gespräch einläutet, ist die Abwertung des Gegenübers. «Einen solchen Unsinn kann nur XY vorschlagen», «Typisch YZ!» oder «Der müsste das mit seiner Erfahrung doch besser wissen!» sind solche Beispiele. Der Respekt für das Gegenüber und das Interesse an dem, was es sagt, fällt weg und weicht der Abwertung. Ebenso wenig fördert das Ausweichen und sich unkritisch an einen Vorschlag anzuschliessen eine konstruktive Lösungsfindung.

- **Sie setzen Druck auf und möchten schnellstmöglich zum Ende kommen**

Rechthaberei, den anderen ins Wort zu fallen und Aussagen zu benützen, die das Gespräch sofort beenden, ist das Waffenarsenal, das hier benützt wird. Ein verbreitetes Verhalten, das oft als nützlich angesehen wird. Es kann sein, dass Sie in der Situation selbst schneller zu einem Ende des Gesprächs kommen und eine Abmachung getroffen wird. Doch diese ist unter diesen Umständen nicht nachhaltig, wird unmotiviert ausgeführt und bei der nächstbesten Gelegenheit haben Sie das Thema wieder auf dem Tisch.

- **Sie können sich nicht konzentrieren und verfolgen Ihre Ziele nicht mehr klar**

Wenn Sie wütend oder ungeduldig werden, entsteht eine Stressreaktion in Ihrem Körper. Sie können sich deshalb nicht mehr gut konzentrieren und Ihre Sachlichkeit und Klarheit kommen Ihnen abhanden. Möglicherweise verlieren Sie sogar Ihr Ziel aus den Augen.

Wenn eine dieser Verhaltensweisen in einem Gespräch auftritt, besteht die Gefahr, dass der Gesprächsverlauf eine positive Lösungsfindung und eine engagierte Ausführung der Vereinbarungen behindert. Ein Rückblick auf das vergangene Jahr und ein Ausblick auf Ihre Ziele 2013 zahlen sich aus, denn eine trainierte kooperative Kommunikation und die Haltung, die dahinter steht, erleichtern Ihnen Ihre Führungsaufgabe erheblich.

Erscheint auch unter www.musterbriefe.ch des WEKA Verlages und bei www.praesenz-effizienz.ch

