

Besprechungen kosten Zeit, zahlen sich aber aus: Wer gut informiert ist, macht weniger Fehler – und denkt auch mit.

Foto: Imago



Gute Kommunikation – damit die Botschaft auch ankommt

TEXT Petra Reidel

„Rund 80 Prozent der betrieblichen Probleme entstehen durch Mängel in der Kommunikation“, so die Erfahrung von Klaus Wolf, Unternehmensberater aus Tübingen. Enormer Zeitdruck ist aufgrund der sehr guten Auftragslage im Garten- und Landschaftsbau zum Dauerzustand für viele Unternehmer geworden. Da bleibt wenig Zeit für das Gespräch mit den Mitarbeitern. Dabei entscheidet es mit über den Erfolg.

Dem persönlichen Gespräch mit den Mitarbeitern wird häufig ein geringer Stellenwert beigemessen. Oft wird es auf ein Minimum reduziert. Das kann fatale Auswirkungen haben. Missverständnisse, damit verbundene Unzufriedenheit und eine schlechte Stimmung im Betrieb können die Folgen sein.

Nur selten ist alles klar

„In einem Mitarbeitergespräch, bei dem ich zugegen war, ging es um die Besprechung eines einfachen Sachverhalts. Die Beteiligten dachten am Ende, sie hätten eine Einigung erzielt, doch mir als Außenstehendem war klar, dass beide von einem völlig konträren Ergebnis ausgingen. Der Mitarbeiter war der Meinung, dass er zukünftig die gewünschte Tank-

karte bekommt, der Chef hatte aus seiner Wahrnehmung klar vermittelt, dass es keine Tankkarte gibt und weiterhin auf dem Betriebshof getankt wird. Ohne meine Intervention wären die Beteiligten in diesem Glauben auseinandergegangen, was später sicherlich zu einer beidseitigen Verärgerung geführt hätte“, schildert Wolf eine Szene aus seiner Beratertätigkeit.

Sätze wie „Dann sind wir ja klar!“ sind Floskeln. Zielführend werden Gespräche erst durch gegenseitiges Zuhören. Um sicherzustellen, dass beim Gegenüber auch die gewünschte Botschaft angekommen ist, reflektiert man am Ende des Gesprächs idealer Weise noch mal das Ergebnis und hört genau hin, was der Mitarbeiter verstanden hat. „Sie wer-

Sätze wie „Dann sind wir ja klar!“ sind nur Floskeln – halten Sie am Ende eines Gespräches darum die wichtigsten Punkte nochmals fest.

Unternehmensberater Klaus Wolf

den erstaunt sein, wie wenig von den gesendeten Botschaften manchmal ankommt“, erklärt Wolf.

Ein Satz für vier Ohren

Kommunikation ist vielschichtig, nicht nur durch Sprache, Mimik und Gestik, sondern auch durch die Ohren des Empfängers. Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun beschreibt dies mit dem Vier-Ohren-Modell: „Das Sach-Ohr nimmt dabei allein die sachliche Aussage wahr. Ich habe gestern Abend versucht, Dich zu erreichen. Du hast Dich nicht gemeldet.“ Hier geht es um Informationsübermittlung.

Das Beziehungs-Ohr hört da schon eher das Gras wachsen. Der Empfänger hört aus dem Satz vielleicht heraus, dass der Sender ihn als Faulenzer sieht, der nie erreichbar ist.

Auf dem Appell-Ohr könnte folgende Botschaft ankommen: „Du solltest dein

Handy dabeihaben, es könnte wichtig sein.“ Auf der Selbstoffenbarungsebene schließlich schwingt möglicherweise die Enttäuschung mit, dass der Angerufene sich nicht zurückgemeldet hat, erklärt Wolf an diesem Satz.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, sicherzustellen, dass die Informationen beim Empfänger richtig ankommen, denn jede Botschaft enthält diese vier Möglichkeiten. Keine leichte Aufgabe, denn der Sender weiß nie, auf welchem Ohr sein Gegenüber gerade zuhört. Da hilft es dann, nachzufragen und sich kurz spiegeln zu lassen, welche Aussage der Botschaft angekommen ist.

Besprechungen effektiv gestalten

Manche Chefs haben eine Besprechungsphobie, weil sie diese Zeiten als sinnlos und verloren einstufen und im Kopf schon wieder beim nächsten Thema sind. „Besprechungen sind nur zielführend, wenn genau definiert ist, was damit erreicht werden soll“, gibt Wolf zu bedenken. Die Besprechung gedanklich vorab zu strukturieren und mögliche Einflussgrößen zu berücksichtigen ist unumgänglich. „Es muss vorab eine Tagesordnung bekannt gegeben werden und zudem ist zu definieren, wer die Besprechung leitet und moderiert“, so der Berater.

In fast jeder Besprechung gibt es Personen, die dieses Format für ihre Monologe nutzen. Ein geschulter Moderator weist diese Zeiträuber geschickt in ihre Schranken. Zu jeder Besprechung gibt es ein Ergebnisprotokoll mit konkreten Zuständigkeiten für alle Aufgaben und einem nächsten Besprechungstermin, bis zu dem die To-Do-Liste komplett abgearbeitet sein muss. Wer im Vorfeld

grundlegende verbindliche Regeln festlegt, hat hier ein leichteres Spiel. Diese Regeln besagen beispielsweise, dass allen Beteiligten mitgeteilt wird, wenn eine Aufgabe nicht termingerecht erfüllt werden kann. Allein dieser Umstand ist häufig peinlich genug, um keinen weiteren Druck von der Geschäftsleitung ausüben zu müssen.

„Es hat sich übrigens herauskristallisiert, dass effektive Besprechungen den Spaß daran von selbst mitbringen, weil die Mitarbeiter darin ihre Möglichkeiten zum Mitwirken erkennen, was wiederum einen positiven Effekt auf die Unternehmenskultur hat“, beschreibt Wolf die Abfolge. Zudem hat sich gerade bei Bauleiterbesprechungen bewährt, dass die Leitung der Sitzung reihum geht. „So merkt jeder, wie schwer es ist, beispielsweise einen Redeschwall im Zaum zu halten und wie schnell es passiert, dass einem die Leitung entgleitet.“ Learning bei doing – das hat sich bei Besprechungen bewährt.

Anweisungen überbringen

„Der Chef springt auf der Baustelle hektisch aus dem Auto, ruft dem Baustellenleiter wichtige Informationen zu und braust wieder ab – das ist ein übliches Szenario bei der Überbringung von Anweisungen“, schildert Wolf. „Ich rate den Unternehmern hier dringend, einen entsprechenden Rahmen zu schaffen. Das heißt, ich komme ruhig an, begrüße alle Mitarbeiter, checke kurz deren Verfassung sowie den Zustand der Baustelle, um dann typbezogen zu kommunizieren“, empfiehlt der Experte.

Dazu bedarf es einer auf den Kommunikationsstil des Mitarbeiters angepassten Art und Weise. „Wer sich hierin nicht ►



Auch wenn der nächste Termin schon ruft: Im hektischen Baustellenalltag sollte man sich die Zeit für die Besprechung mit den Mitarbeitern nehmen. Foto: Imago

▷ wirklich fit fühlt, kann auf Persönlichkeitsanalysen zurückgreifen, um sich und seine Mitarbeiter genau einzuschätzen. So gibt es beispielsweise den exakten Zuarbeiter, der abwägt, welcher Schritt als nächstes kommt, der detailorientiert, genau und penibel ist. Ihn kann ich mit einer langsamen Kommunikation und Fragen wie „Siehst du das auch so?“ oder „Hast du dazu noch eine Anmerkung?“, bestens integrieren“, führt Wolf aus. Bei der Ideenfindung ist es zudem immer sinnvoll, die Mitarbeiter mit einzubinden. Für den Führungs-Typ mit Verantwortung bringt man die Sache am besten rasch auf den Punkt. Und dann gibt es noch Menschen, die einen kurzen persönlichen Vorlauf brauchen.

ZUR PERSON



Klaus Wolf
ist Gründer
der WCG Con-
sulting AG.
Die Beratung
von Unter-
nehmen im
Garten- und
Landschaftsbau zur Verbesse-
rung der Ertragskraft ist sein
Spezialgebiet.

Seit vielen Jahren ist Wolf als feste Beratergröße für die Betriebe des Verbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Baden-Württemberg e.V. tätig (www.galabau-bw.de). Vor Ort bei den Unternehmen und über Impulsseminare im Haus der Landschaftsgärtner in Leinfelden-Echterdingen.

Kontakt: www.wcg-ag.de

Hier ist der Einstieg über die Frage nach dem kranken Kind oder der Familiensituation perfekt. Ohne beiderseitiges Training ist es allerdings schwer, solch einen Status zu erreichen.

Was geschrieben wird, das bleibt

„Ich appelliere immer an die Unternehmer, dass sie ihre Mitarbeiter bitten, sich die Informationen des Chefs zum Bauablauf kurz in ihr Baustellenbuch aufzuschreiben. Das geht natürlich nicht, wenn der Baustellenleiter gerade tief im Dreck steht. Aber grundsätzlich ist dies nur ein kleiner Zeitaufwand, der viele Fehler verhindern kann. Zudem wird häufig klar, was der Chef tatsächlich gemeint hat, wenn der Mitarbeiter dessen Aussagen in Stichworten aufschreibt“, weiß Wolf.

„Heutzutage lässt sich dieses Vorgehen eventuell per WhatsApp unterstützen, indem man die wichtigen Punkte nach dem Telefonat – und das sehe ich immer an erster Stelle – in Schriftform nachliefert“. Im GaLaBau muss zudem mit einer höheren Fehlerquote gelebt werden als beispielsweise in der Industrie, da speziell bei Privatbaustellen häufig nicht alles exakt geplant wird. Auf der Baustelle kann es auch zu Fehlern und unbezahlten Leistungen bei der Ausführung kommen, wenn der Baustellenleiter das LV nicht detailliert kennt.

Kommunikationsstrukturen

Jede Betriebsgröße erfordert andere Kommunikationsstrukturen. Ab 20 Mitarbeitern gibt es durch die Ebene der Bauleiter bereits eine weitere Hierarchiestufe. „Ich plädiere dafür, bestimmte Informationskreise festzulegen. Nur mit einer geregelten Struktur ist gewährleistet, dass die betrieblich wichtigen Informationen bei allen Empfängern landen. Dazu ist es notwendig, sich Gedanken darüber zu machen, welche Formen der Informationsübermittlung ich bedie-

nen möchte. Gibt es nur Bauleiterbesprechungen oder bediene ich für bestimmte Themen alle Mitarbeiter persönlich? Informierte Mitarbeiter sind erfahrungsgemäß sehr viel motivierter unterwegs als Mitarbeiter, die von Second-Hand-Informationen leben. Auch die „stille Post“ sollte man nicht unterschätzen: Wenn Informationen über viele Mitarbeiter gehen, wird es am Ende spannend, was beim Empfänger noch ankommt. „Haben sich erst einmal Kommunikationsknoten gebildet, kostet es häufig sehr viel Zeit, diese zu entwirren“.

Verschiebepark

Die Zeit für Kommunikation sollte sich jeder Unternehmer nehmen. Gerade am Abend ist die Energie für ein schwieriges Mitarbeitergespräch oft nicht mehr vorhanden. „Wenn der Chef in solchen Fällen nicht zeitnah agiert, spricht kommuniziert, wird sich die Unternehmenskultur stetig verändern, allerdings nicht unbedingt in die gewünschte Richtung. Dieses Rad wieder rückwärts zu drehen kostet sehr viel Zeit und Energie“, so Wolf.

Mitarbeiter müssen geführt werden und als Chef hat man diese Aufgabe wahrzunehmen. Ein Verstecken hinter zu viel Sacharbeit verschiebt nur das Problem. „Reflektiert unterwegs sein, keinen hektischen Aktionismus an den Tag legen, sich authentisch verhalten und vor allem die Dinge zu Ende denken, ist der beste Weg für pragmatische Lösungen“, rät Klaus Wolf. Ein cholerischer Ausbruch beim Entdecken eines Fehlers auf der Baustelle ist kein Ausdruck von Souveränität, geschweige denn eine erstrebenswerte Form der Kommunikation. „Gemeinsam den Fehler analysieren und besprechen, wie so etwas in Zukunft vermieden werden kann, gewährt dem Mitarbeiter die Chance auf einen eigenen Lösungsvorschlag, stärkt das Selbstbewusstsein und fördert das zukünftige Mitdenken und dadurch die gemeinsame Erreichung der Ziele“, sagt Wolf. 🌱

