

Vorwort zur 3. Auflage

Sie sind häufig in Situationen, in denen schnelle Reaktionen erforderlich sind und Entscheidungen getroffen werden müssen.

Dieses Buch hilft Ihnen, sich als Praktiker schnell auf unterschiedliche Anforderungen einzustellen. Sie erzielen einen schnellen Überblick über Kommunikationsmöglichkeiten in Führungspositionen, in Konflikten, in Verhandlungssituationen und im Verkauf. Leitgedanken sind die Gewinnung einer Vogelperspektive, innerer Klarheit und Einfachheit.

Sie nutzen Ihre bereits vorhandene innere Kompetenz und bleiben Sie selbst. Und wenn es darauf ankommt, sind Sie in der Lage, den richtigen Text zu sprechen. Mit Ihrer äußeren Methodenkompetenz verfügen Sie über die relevanten Instrumente und Techniken. Damit werden sie unterschiedlichen Rollen und Anforderungen gerecht.

Den Teil I des Buches sollten Sie deshalb vollständig lesen. Sie finden die wesentlichen Grundlagen der Kommunikation, die Ihnen in allen Situationen des Kommunikationstheaters kompetentes Auftreten ermöglicht.

In den Kapiteln der Teile II »Überzeugen in der Führungsposition« und III »Präsentieren, Verhandeln, Verkaufen« ist das Thema Kommunikation themenzentriert eingebunden. Wichtig ist mir der Hinweis auf eine ethische und an persönlichen Leitbildern ausgerichtete Führung. Dazu empfiehlt sich ein Blick auf die Motivation des eigenen Verhaltens und die Außenwirkung. Hinweise dazu finden Sie in den Kapiteln zum DISG-Persönlichkeitsprofil und zum Situativen Führen.

Die beschriebenen Tools und Empfehlungen im Themenbereich Verhandlungs- und Verkaufsrhetorik sind in der Praxis erprobt.

Die Kapitel über Projekt-, Selbst- und Wissensmanagement unterstützen eine zielgerichtete Kommunikation im Unternehmenszusammenhang. Eine sinnvolle Arbeitsorganisation macht Ihre Kommunikationsprozesse effektiver.

Die 3. Auflage des bisher unter dem Titel »Business Talk« erschienenen Buches wurde gründlich aktualisiert und erweitert.

Jens Gärtner

Einleitung

Eine Führungskraft kann in erster Linie sich selbst führen, sie kennt die eigenen Stärken und Begrenzungen. Eine motivierende Führungskraft ist deshalb erfolgreich, weil die Mitarbeiter ihr folgen – im Sinne des chinesischen Sprichwortes: »Erst wer die Höhe des Berges erklommen hat, vermag die Ebene zu überblicken«.

Aber was macht Sie in Ihrer Führungsposition so attraktiv, dass Ihre Mitarbeiter Sie im Alltag und in schwierigen Situationen unterstützen?

In einem Unternehmen mit Schichtarbeit habe ich das an einem Beispiel gut sehen können: Teamleiter fragten ihre Mitarbeiter, wer am Samstag eine zusätzliche Schicht übernehmen würde. Teamleiter A musste sich als authentische Führungskraft um Freiwillige keine Gedanken machen, während Teamleiter B am Ende selbst bestimmen musste, wer zur Sonderschicht antreten sollte.

Werte, Authentizität, Führungstechniken, respektvolle Kommunikation und die Fähigkeit zur Führung fallen nicht jedem gleichermaßen zu. Führen bedeutet lernen; Führen ist eine Fähigkeit, die geübt werden muss. Führen sollte man ebenso lernen, wie beispielsweise eine Fremdsprache. Es geht darum, einen eigenen Stil und eine persönliche Linie zu finden.

Die Vielfalt der Anforderungen und Rollenerwartungen an eine Führungskraft erfordern die permanente Reflexion des Führungsverhaltens in verschiedenen Situationen. Was eine überzeugende, charismatische Führungskraft ausmacht, lesen und erfahren Sie auch anhand von Praxisbeispielen in diesem Buch.

Manche Mitarbeiter werden praktisch über Nacht zur Führungskraft oder müssen ohne formale Macht in einem Projekt führen. Wichtig ist, dass Sie als Führungskraft zu Beginn Ihre Ziele klären, überlegen, wie Sie Ihre Rolle einnehmen und ausüben wollen. Klären Sie für sich, was Sie attraktiv macht.

Schreiben Sie Ihre »persönliche Attraktivität« auf, notieren Sie Ihre zehn wichtigsten Werte. Ethik und Leitbilder dienen dem Unternehmen und Ihnen als wichtige Orientierung und als Instrument der Mitarbeiterführung. Eine Werteliste finden Sie auf Seite 64.

Eine erfolgreiche Führungskraft ist in der Lage, andere zu coachen und ihnen als Lehrer »Führung« zu vermitteln. Der Schritt von der Führungskraft zum Coach gelingt dann, wenn Sie Ihr Wissen für andere anwendbar weitergeben.

Teil I Grundlagen erfolgreicher Kommunikation

Kommunikation auf den Punkt gebracht

Kommunikation auf den Punkt zu bringen, bedeutet:

Gehen sie davon aus, dass Sie nicht verstanden werden.

Nicht weil Sie eine Frau oder ein Mann sind. Das Nichtverstehen ist unabhängig von der Geschlechterzugehörigkeit. Viele Frauen parken sehr gut ein und es gibt Männer, die gut zuhören. Und nicht jede Frau ist eine Venus ebenso wenig wie die Marslandungen der Männer mit ihren Spielzeugen immer funktionieren. Gerade dieses Bewusstsein über die Wahrscheinlichkeit, nicht verstanden zu werden, ist uns eine Hilfe für bessere Kommunikation. Wir werden dadurch aufgefordert, genauer zuzuhören und präziser zu formulieren.

Der Kernsatz: »Was ist die Botschaft?«, soll uns auf den Punkt bringen.

Die Frage nach dem Ziel unserer Kommunikation in den verschiedenen Situationen ist immer wieder die entscheidende Frage. Was will ich mit meiner Kommunikation erreichen? Was soll mein Gegenüber tun, denken, entscheiden, wenn das Gespräch zu Ende ist? Habe ich mein Gesprächsziel erreicht, wenn ich den Telefonhörer aufgelegt habe? Sie kennen das: Sie rufen jemanden an, haben hoffentlich ein konkretes Gesprächsziel und Ihr Gesprächspartner sagt, gut, dass Sie anrufen, das wollte ich grade auch tun, und trägt sein Anliegen vor. Am Ende des Gesprächs legen Sie auf. Und dann fragen Sie sich hey, wieso bin ich mit meinem Anliegen nicht durchgekommen? Ziel verfehlt? Oder keines gehabt? Also noch einmal anrufen!

Seien Sie sich über ihr Kommunikationsziel klar.

Was wir als Sender senden, verschwindet zu einem Großteil irgendwo im Nichts, und beim Empfänger kommt etwas ganz anderes an, nämlich in der Regel das, was er sowieso gerne hören möchte oder erwartet. Da gibt es diese schöne Filmszene, in der ein Besucher zu spät zur Party kommt, die Gastgeberin herzlich umarmt und kurz mit freundlicher und ausgelassener Stimme erklärt, er sei zu spät gekommen, weil er

noch jemanden im Garten begraben musste, was etwas länger als erwartet gedauert hätte. Darauf sagt die Gastgeberin rollengemäß schlicht erfreut, »schön, dass Sie da sind«, und drückt ihm einen Drink in die Hand. In dieser Situation wird ein Ritual erwartet. Normal wäre eine Entschuldigung wegen einer Busverspätung oder dergleichen. Eine der Wirklichkeit entsprechende Aussage wird in der Regel nicht angenommen. Auf den Inhalt wird nicht geachtet. Es kommt lediglich auf die Form an: eine Entschuldigung.

Das, was wir verstehen, ist also auch rollen- und situationsabhängig.

Der gesprochene Text passte nicht zum Kontext, nicht zur Situation und war damit nicht rollenkonform. Die Erwartung an den Text war eine ganz andere.

Was ist also passiert? Der Besucher ist erstens sozusagen aus der Rolle gefallen und die Gastgeberin hat einfach Ihren gelernten situationsbezogenen Text gesprochen.

Wir alle spielen Theater: Rollenkonformes Verhalten erleichtert das Verstehen.

Zweitens passt die freundliche, fröhliche Stimme nicht zur Aussage. Inhalt und Sprache stimmen nicht überein, sind also inkongruent. Hier siegt aber die Stimme und der Ausdruck über den Inhalt!

Wie Sie etwas sagen, bestimmt den Erfolg der Umsetzung Ihrer Kommunikationsziele

Sie haben diesen Satz doch auch schon tausendmal gehört: So lass ich nicht mit mir reden! Oder positiv: Ja wenn Sie das so formulieren, bin ich einverstanden. Wenn Sie hören: Morgen müssen Sie Überstunden machen, motiviert Sie das nicht besonders. Ein »Können Sie uns morgen noch ein wenig unterstützen, uns wächst dieses Problem über den Kopf« erleichtert Ihnen die Zustimmung. Das Ergebnis bleibt in beiden Fällen gleich. Sie werden mehr arbeiten, allerdings mit unterschiedlichen Emotionen. Durch die Ich-Botschaft »Ich brauche Ihre Hilfe« wurde diese erleichtert.

Ich-Botschaften erleichtern die Zustimmung und stärken die Beziehung.

Die Stimme, die unterstützende Körpersprache, beeinflussen nach Ansicht von Psychologen und Kommunikationstrainern den Kommunikationserfolg mit über 50 Prozent. Am Telefon wirkt sich die Stimme sogar mit 65 Prozent aus.

In vielen alltäglichen Situationen sind die Texte, die wir sprechen, vorgegeben. Wie in einem Theaterstück läuft das Gespräch ab. Im Zug fragt der Schaffner: »Ist noch jemand zugestiegen? Die Fahrkarten bitte!«. Üblicherweise werden die Fahrkarten vorgelegt: »Bitte.« – »Danke, gute Fahrt!«. Das Rollenspiel hat reibungslos geklappt. Was passiert, wenn sich die Gesprächspartner nicht an ihre Rollen halten?

Ich steige mit meiner Fahrkarte zweiter Klasse in die Erste Klasse des ICE. Die übliche Kontrolle: »Sie haben ja nur einen Fahrschein zweiter Klasse!« Meine Antwort: »Ja.« Kurze Pause. »Aber Sie sitzen doch in der ersten Klasse!«, »Ja«. Kurze Pause. Ich frage den Schaffner: »Und was soll ich Ihrer Meinung nach jetzt tun?« Kurze Pause mit heftigem internen Dialog mit dem Versuch einer Rollenklärung aufseiten des Schaffners. »Na ja, in der zweiten Klasse ist es ja so voll. Bleiben Sie hier sitzen, bis es dort leerer wird.«

In dieser Situation ist es dem Schaffner gelungen, nicht aus der Rolle zu fallen. Andererseits war ihm sein Kommunikationsziel nicht wirklich klar. Und er hat sich mit der »Ja-Fragen Technik« selbst hereingelegt. Diese üblicherweise von Verkäufern eingesetzte Strategie, durch Fragen, die mit »Ja« zu beantworten sind, besser zum Kaufabschluss zu kommen, hatte sich hier ins Gegenteil verkehrt. Eine ausführliche Beschreibung der Fragetechniken finden Sie im Kapitel über Fragetechniken.

Professionelle Kommunikation erfordert das Zusammenspiel von Zielanalyse, Empfängeranalyse und Inhaltsplanung.

Philosophische Voraussetzungen

Um erfolgreich kommunizieren zu können, müssen Sie eine Vorstellung von dem haben, was Sie wollen und was Sie nicht wollen. Es ist nützlich, eine grundlegende Haltung zu entwickeln, die eine professionelle Gesprächsführung in verschiedenen Situationen unterstützt. Dabei ist es wichtig, dass Sie sich selbst treu bleiben. Versuchen Sie nicht, ein anderer zu sein oder so wie dieser oder jener prominente Rhetorik-

Künstler. Machen Sie sich nicht zum Affen. Nichts ist schlimmer, als wenn man einem Verkäufer das letzte Training ansieht oder hört. Wenn Sie nach einem dieser stereotypen Sätze am Telefon: »Guten Tag, Optimal GmbH und Co. KG, Vorstandsekretariat von Dr. Wichtig. Sie sprechen mit Maria Müller. Was kann ich für Sie tun?« den Impuls haben wieder aufzulegen, sind Sie auf dem richtigen Weg.

Kommunikation lebt von Authentizität.

Erfolgreiche Kommunikation erfordert drei Elemente:

- Innere Klarheit
- Einfachheit
- Die Vogelperspektive

Innere Klarheit

Die innere Klarheit hilft Ihnen, Ihr Kommunikationsziel selbstbewusst zu verfolgen. Wenn Sie selbst nicht genau wissen, was Sie wollen, fällt es Ihnen schwer, ein Ziel zu erreichen. »Ich wusste nicht, wohin ich wollte, aber da, wo ich jetzt bin, finde ich es auch nicht gut«, könnte dann ein Resultat Ihrer Bemühung sein.

Ein einfaches Beispiel für Innere Klarheit ist der Umgang mit dem Wort »Nein«. Vielen Menschen fällt es schwer, Nein zu sagen. Wenn Sie beschließen, bei unklaren Anforderungen grundsätzlich erst einmal Nein zu sagen, haben Sie darüber innere Klarheit. Es ist leichter von einem Nein zu einem Ja zu gehen als umgekehrt. Haben Sie erst einmal ja gesagt, wird es schwer, daraus ein Nein zu machen. Das kleine Auto SMART hilft Ihnen, sich klarer zu verhalten:

Nehmen Sie das

S für ein spezielles, konkretes Ziel

M für eine messbare Größe, die zeigt, ob Sie Ihr Ziel erreicht haben

A für Akzeptanz oder Attraktivität des Ziels

R für die Frage nach der Realisierbarkeit

T für einen realistischen Termin der Zielerreichung.

Diese smarten Fragen helfen Ihnen, Ziele bewusst zu verfolgen.