

# Statt vollständig und zu spät lieber rasch und unvollständig kommunizieren

Hinz WIRKT

Vierter von 11 Erfolgsfaktoren für das Management in ungewissen Zeiten

# Kennen sie das?



Sie haben extra ein Video/ einen podcast gemacht und im Intranet veröffentlicht.

Sie haben es doch im letzten Meeting zweimal gesagt und deutlich betont.

Die Mail ging doch an alle und sogar mit der Kennzeichnung wichtig.

Ihre Tür ist doch immer offen für Fragen.

**...und trotzdem passiert es immer häufiger, dass Mitarbeitende es „nicht wussten“**

# Das Sender-Empfänger Modell hat ausgedient

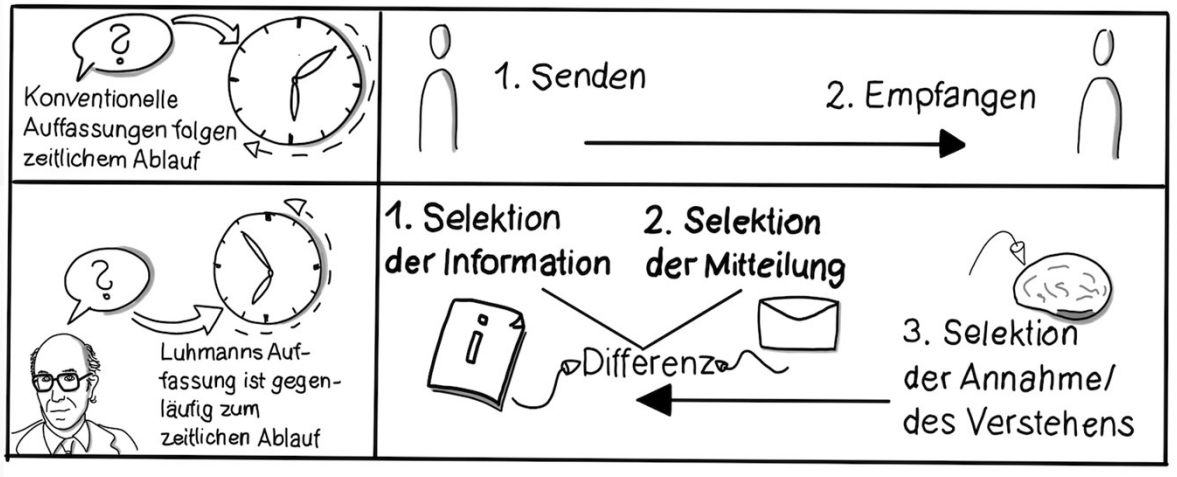
…für den zentralen Unterscheid zwischen Management und Führung

Senden allein reicht nicht, denn Kommunikation eine Wahlentscheidung: der Empfänger entscheidet darüber, ob sie funktioniert. Es reicht nicht aus,

- zu sagen, dass man schon auf etwas hingewiesen habe, bzw.
- es zu schreiben, alle in cc zu setzen und eine Lesebestätigung anzufordern.

*Wie Sie etwas mitteilen, ist also genauso wichtig wie das, was Sie mitteilen.*

*Die Inszenierung, die Ihre Mitteilung aus dem Rauschen so abhebt, dass sie vom Mitarbeiter wahrgenommen, ausgewählt und verstanden wird, ist entscheidend.*



# Sieben Tipps für wirksame Kommunikatoren

1. **Erfolgreiche Kommunikatoren erkunden vorher**
   *Gut kommuniziert nur, wer vorher erkundet, wie der Adressatenkreis eingestellt ist. Nur so kann die Kommunikation ausgerichtet und so verpackt werden, dass die Botschaft ankommt. Denn der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!*

2. **Führen heißt sagen, was ist**
   *Lücken in der Kommunikation, Schweigen und einseitige Stellungnahmen, für die kein Platz zur Diskussion eingeräumt wird, werden von den Empfängern mit eigenen Fantasien und Interpretationen ergänzt, d.h. gemäß den eigenen (Vor-) Urteilen aufgefüllt. Nur wer selbst aktiv kommuniziert, kann dafür sorgen, dass er seine Mitteilung anbringt!*

3. **Es gibt keine neutrale Kommunikation**
   *Jede Mitteilung will erreichen, dass sie vom Empfänger selektiert wird! Je feiner die Mitteilung inszeniert ist, desto stärker ist die Absicht, selektiert zu werden. Lassen Sie sich also nicht verunsichern, wenn Ihre Inszenierung negativ kommentiert wird. Seien Sie eher auf der Hut, wenn jemand den Versuch der Inszenierung der eigenen Mitteilung in Abrede stellt oder verschleiert …*



# Sieben Tipps für wirksame Kommunikatoren

4. **Jeder hört, was er hören will**
   *Je emotionaler die Situation, desto größer ist die Gefahr der selektiven Wahrnehmung. Dies geschieht meist unter dem Einfluss von zwei Faktoren: Glaubwürdigkeit des Senders und Vorerfahrungen des Empfängers; auf der Seite des Senders haben sie direkten Einfluss …*
5. **Kommunikation lebt vom lebendigen Dialog**
   *Je motivierender eine Mitteilung sein soll, je mehr die wirklichen Interessen der Empfänger berührt werden sollen, d.h. je emotional aufgeladener eine Situation ist, desto notwendiger ist ein echter Dialog. Nur im echten – d.h. durch aktives Zuhören und wahrhaftiges Aussprechen gekennzeichneten – Dialog klären sich Interessen, Ziele, Hoffnungen und Befürchtungen. Je mehr wir uns in der Praxis vor einer direkten Begegnung und Auseinandersetzung fürchten, desto eher ist ein Dialog also angesagt.*
6. **Der Appetit kommt beim Essen**
   *Nur informierte Mitarbeiter sind engagierte Mitarbeiter. Mit wachsender Intensität nehmen aber auch die Forderungen an den Sender zu, noch etwas „Neues“ zu bieten. Oder anders: Wer informiert ist, ist eher unruhig, weil er besondere Inszenierungen erwartet.*
   *Aber Vorsicht vor Stereotypen; viele Menschen reagieren gereizt auf Wiederholungen und sind danach nur schwer zugänglich!*



# Sieben Tipps für wirksame Kommunikatoren

**7. Es ist fast immer zu spät**

*Wer im üblichen Chaos des Tagesgeschäfts stets vollständig und schön der Reihe nach kommunizieren will, kommt im Strudel der Ereignisse fast immer zu spät. Meist ist es deshalb besser, unvollständig, aber zügig zu kommunizieren. Aber das Unwohlsein wird bleiben: früh, aber unvollständig – oder spät, aber dafür vollständig …*



Sie werden es bemerken: Ihre Mitarbeiter vertragen Unausgegorenes. Meist sind sie dankbar, dass „die da oben" endlich das aussprechen, was „wir da unten" sowieso schon ahnen oder wissen. Sie haben es mit erwachsenen und selbstständigen Mitarbeitern zu tun, die Sie nicht beschützen müssen. Im Gegenteil, was wäre es für eine Zumutung, wenn Sie die echten (keine Gerüchte und Parolen) Informationen, die Sie haben, nicht weitergeben.

**Mitarbeiter sind keine Kinder und Führungskräfte keine Eltern – das ist der Kern von Führung auf Augenhöhe unter Ungewissheit!**

# Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch für ungewisse Zeiten

Sie werden in diesem Handbuch in elf Bereichen die Aufforderung finden, Ihr bisheriges Repertoire zu erweitern und bewährtes Führungswerkzeug zu ergänzen.

Denn in einer Welt der Mehrdeutigkeit kann es kein neues, einziges und überragendes Führungsparadigma mehr geben. Über diesen elf Aufforderungen, etwas dazuzulernen, „thront" ein Prinzip, auf dem das „Segeln auf Sicht" sich gründet: **die Drei-I-Regel.**

**Führung unter Ungewissheit ist**

**a) inkrementell: weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;**

**b) interaktiv: weil einsame Helden mit ihrem Latein im VUCA-Wetter am Ende sind;**

**c) iterativ: weil Komplexität nicht in einem Zug bewältigt werden kann.**



Hinz WIRKT

# Kontakt

## Über mich

Organisationen erfolgreich zu machen, ist wie ein Schiff durch hohe See zu steuern. Es gibt eigentlich klare Regeln und Verantwortlichkeiten sowie einen abgesteckten Kurs. Doch immer wieder laufen Vorhaben und Projekte aus dem Ruder, Unvorhergesehenes und „Ungeplantes“ gefährdet Termin und Ladung.



*Ich unterstütze als Lotse in unbekannten Gewässern: in Coachings für Geschäftsleitung, Führungskräfte und Projektmanager oder als Organisationsentwickler und Change Agent.*


+49 (40) 40 35085 889

www.hinz-wirkt.de

oh@hinz-wirkt.de

Poststraße 33,
20354 Hamburg