

## Kommunikationsmodelle

### Punkte für einen echten Dialog mit Ihrem Team

Die Dialogbereitschaft ist die Schlüsselqualifikation im Führungsalltag. Schließlich gehört das Motivieren von Mitarbeitern zum Tagesgeschäft. Und die Voraussetzung für hohe Motivation sind Anerkennung, Wertschätzung, Vertrauen und - ein echter Dialog.

#### **(A) Stets ehrlich, offen, direkt und sachlich kommunizieren**

Formulieren Sie beispielsweise Ihre eigenen Ziele und Erwartungen vor dem Beginn eines neuen Projekts oder Prozesses bewusst deutlich und konkret: "Ich erwarte von diesem Projekt..." / von Dir in Deiner Rolle als Projekt-Mitarbeiter - Geben Sie Ihren Mitarbeitern auch die Möglichkeit, im Gegenzug ihre Erwartungen und Ziele auszudrücken.

#### **(B) Nachfragen**

Stellen Sie natürlich Verständnisfragen, sobald Ihnen etwas unklar ist ("Was meinst Du mit ...?", "Kannst Du mir das bitte genauer erklären?"). Hinterfragen Sie aber auch das Verständnis Ihrer Mitarbeiter: "Alles klar? Brauchst Du / brauchen Sie noch mehr Informationen?" Beantworten Sie die Rückfragen gezielt und ohne Vorbehalte.

#### **(C) Etablieren einer tragfähigen Feedback-Kultur**

Bsp.: Wenn Sie durch den Verein, die Geschäftsstelle, die Turnhalle, den Sportplatz etc. gehen, zeigen Sie freundliches Interesse für die vorherrschende Tätigkeit. Unterbrechen Sie aber keinesfalls die Tätigkeit eines Mitarbeiters mit fachlicher Kritik oder gut gemeinten Ratschlägen, die zumeist mehr verunsichern als helfen. Vereinbaren Sie stattdessen feste Rückmeldetermine, bei denen Ihre Mitarbeiter über den Stand ihrer Projekte berichten und Sie notfalls korrigierend eingreifen.

#### **(D) Eigenbewegung**

Suchen Sie in Gesprächen mit Mitarbeitern stets nach neuen Wegen und Lösungen durch offene Fragen, wie z. Bsp.: "Könnte es eine Möglichkeit sein, dass ...?" oder: "Was hältst Du von ...?". So beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an Entscheidungen, holen ihren Rat und ihre Meinung ein. Wenn Sie dann noch aktiv zuhören, werden Ihre Leute merken, dass Sie ernsthaftes Interesse an Vorschlägen haben - und sich auf einen konstruktiven Dialog mit Ihnen einlassen.

#### **Hören Sie auf Ihre Mitarbeiter, Mitstreiter**

Fragen Sie sich kritisch: Welche Chancen hätte ein Mitarbeiter heute in Ihrem Verein, wenn er mit unpopulären Ansichten oder gar "unziemlicher" Kritik ankäme? Leben Sie als Führungskraft wirklich den Churchill-Satz "Wenn zwei Menschen immer einer Meinung sind, ist einer von beiden überflüssig."

### **Sagen Sie nur, was Sie auch tun können**

Was Sie ankündigen, müssen Sie später auch tun. Was Sie zusagen, müssen Sie später auch einhalten. Was Sie behaupten, muss sich später als richtig herausstellen.

Bedenken Sie dies, bevor Sie Zusagen machen oder Behauptungen aufstellen. Sichern Sie immer nur zu, was Sie später mit größter Sicherheit auch einhalten können. Wenn Sie nicht sicher sein können, lassen Sie Ihre Gesprächspartner darüber nicht im Unklaren, und machen Sie deutlich, welche Rahmenbedingungen oder Grenzen gelten:

Bsp.: "Das kann ich nur zusagen unter der Voraussetzung, dass ..."; "Da sind mir vermutlich die Hände gebunden. Ich kann aber mit Andreas sprechen ..."

### **Seien Sie konsequent in Ihren Aussagen**

Kommunizieren Sie situationsgerecht und zielgruppenorientiert, aber bleiben Sie stets Ihren einmal erklärten Prinzipien treu. Wer zum Beispiel offiziell die eine Ansicht vehement vertritt, jedoch hinter vorgehaltener Hand und "im Vertrauen" einzelnen Kollegen gegenüber eine ganz andere Meinung äußert, verliert auf Dauer an Glaubwürdigkeit.

### **Behaupten Sie nicht das Gegenteil von dem, was Sie tun**

Vorsicht, Falle! Psychologische Selbst-Täuschungen, denen alle Menschen unterliegen, sind ein großes Hindernis auf dem Weg zu mehr Glaubwürdigkeit.

Deshalb: Stehen Sie zu dem, was Sie tatsächlich tun. Geben Sie sich nicht innovativ und flexibel, wenn Sie in Wahrheit meistens konservative Entscheidungen treffen. Der erste Schritt zur Selbsterkenntnis liegt darin, zu überprüfen, worauf Sie im Alltag bei Ihren Mitarbeitern und Freunden wirklich Wert legen und worum Sie sich beim Umgang mit dem Vorsitzenden, Stadtrat etc. besonders bemühen. Wenn Sie Ihre Haltung nicht wirklich begründen und auch sich selbst gegenüber nicht verteidigen können, müssen Sie diese eben ändern. Sie nur zu leugnen hilft nicht.

### **Kleine Checkpoints: So kommunizieren Sie klar und authentisch**

- Formulieren Sie eigene Ziele und Erwartungen offen und konkret.
- Sorgen Sie für gegenseitiges Verständnis, indem Sie nachfragen und zu Fragen animieren. Beantworten Sie Rückfragen ohne Vorbehalte.
- Zeigen Sie sich stets beweglich und suchen Sie nach neuen Wegen und Lösungen.
- Hören Sie auf Ihre Mitarbeiter - vor allem auf unpopuläre Ansichten und Kritik.
- Sichern Sie nur zu, was Sie später auch einhalten können.
- Verstricken Sie sich nicht in Widersprüche.
- Stehen Sie zu dem, was Sie tatsächlich tun.