



## *Kommunikation ist mehr als reden*

EIN KOMMENTAR VON  
MARKUS BAUMANN

❖ Alltag in unseren Unternehmen: Die Mitarbeiter – Ich weiß von nichts! Wir werden nicht offen und ehrlich informiert. Wer weiß, was wohl wieder dahintersteckt! Die Führungskräfte – Wie oft soll ich denn noch kommunizieren? Ich kommuniziere doch schon den ganzen Tag! Hier scheinen zwei aneinander vorbeizureden. Folge: Der lebendigste Teil der Unternehmenskultur ist der Flurfunk.

Auf dem Flur gedeihen Gerüchte und Spekulationen. Dort werden Informationsketten zerlegt und neu zusammengesetzt. Die Unternehmensleitung fragt sich, wie sie gegen die Flut falscher Auslegungen ankommen soll. Die Mitarbeiter versuchen, den wahren Kern im Dickicht zu erkennen. So wird interne Kommunikation zur Quelle täglicher Missinterpretationen mit schädlicher Auswirkung auf den Unternehmenserfolg.

Die Klage über mangelnde Kommunikation ist allzu oft ein Symptom für fehlende Klarheit über die langfristige Orientierung des Unternehmens, für schlechte Personalführung oder für missverständliche Informationsweitergabe.

Die Frage eines Vorstandsmitglieds als Beispiel: Wie vermittele ich die neue Strategie so in die Organisation hinein, dass sie verstanden wird? Die Antwort: Gute Kommunikation heißt, in einen echten Dialog über die neue Strategie einzutreten. Der Vorstand stellt die neue Strategie auf der Betriebsversammlung vor. Er fordert Rückfragen ein – auf der Versammlung, und im Nachgang über ein moderiertes Forum im Intranet. In begleitenden 1:1-Gesprächen der Führungskräfte mit ihren Teammitgliedern wird der Dialog intensiviert. Rückmeldungen fließen in die Strategie ein.

Etwas Gehörtes bleibt nur zwischen 30 Sekunden und zwei Stunden im Kopf. Wenn wir also etwas verstehen wollen, müssen wir uns mit der Thematik auseinandersetzen. Gute Kommunikation heißt, *mit* den Mitarbeitern zu sprechen, nicht *zu ihnen*. Maßstab guter Kommunikation ist nicht, was ich sage, sondern was ankommt. Echter Dialog heißt auch: einmal nichts sagen, sondern zuhören.