

22.06.2016 - 17:51

Fünf Tipps zur Kommunikation von Entscheidungen

Im Management-Board zu einer Entscheidung zu kommen, ist oft schon eine Herausforderung. Der wichtigere Adressaten – den Mitarbeitern – zu bringen, dass diese die Ideen von oben auch mittragen.

Man hat als Führungskraft – gemeinsam mit relevanten Experten unter Berücksichtigung vieler Aspekte – eine Entscheidung gemacht, die für weitere Betroffene daraus folgt, was nun zu tun ist. Als erfahrener und gut trainierter Manager ist es nicht nur übermitteln, sondern auch verstanden und Einverständnis hergestellt wurde. Man weiß um die Wirkung der Kommunikation. Man übt eine Mail, formuliert knapp und präzise. Falls erforderlich, erklärt man, gespickt mit einigen PowerPoint Folien, Bildern und Beweggründe.

Und dann stellt man – gar nicht so selten – fest, dass kein Unterschied zum bisherigen Verhalten zu beobachten ist, als wenn Sie – nur mal vorübergehend – als Ursache Widerstand, Borniertheit und Unverständnis ausschließen und die Arithmetik ziehen, dann könnten die folgenden Gedanken lohnende Hinweise geben.

Hinweis 1: Eine Mitteilung ist keine Information

Der übliche Sprachgebrauch verführt zur Annahme, dass eine Mitteilung bereits eine Information sei. Gregory Bateson korrigiert: „Eine Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht“. Weiter gedacht: Es ist gar nicht möglich *informieren*

. Man kann nur eine Mitteilung machen oder Daten versenden. Erst wenn die Adressaten einen Unterschied zum Bisherigen verstanden haben, war zumindest der Informationsprozess erfolgreich. Offen bleibt meist, ob dem Versteher ein Kopfnicken ist eher verdächtig, als bestätigend.

Hinweis 2: Eher vom Missverstehen als vom Verstehen ausgehen

Es ist nützlicher, vom Missverstehen als vom Verstehen auszugehen. Das macht achtsamer, ist näher an der Realität und berücksichtigt die eigene Sicht. Da man nicht in das Gehirn des anderen (ja nicht mal in das eigene) sehen kann, ist man angewiesen, was aufgrund des Gesagten bei anderen an Vorstellungen und Annahmen entstanden sein könnte. Man kann zum Bisherigen markiert, was in Zukunft anderes beobachtet, bewertet und getan werden wird. Sicherheit gewinnt man durch konkrete Handlungen.

Zum Trost eine Erkenntnis aus der Neurobiologie: Es gibt keine direkte (kausale) Verständigung zwischen Menschen, sondern nur von Sender-Empfänger. Die Sinnesorgane nehmen nur Schall- und elektromagnetische Wellen auf und keine Sätze, Bilder. Unser wunderbares Gehirn ‚erzeugt‘ aus diesen Impulsen – aufgrund seiner spezifischen Struktur (der Verschaltungen) – Erkenntnisse, Bewertungen, eben die Welt. Eine Struktur, die sich durch Erfahrung, Lebensgeschichte, Kontexte und die eigene Persönlichkeit hat und sich immer weiter ausprägt. Bewusstsein und Sinn – in einer gewissen Weise das Gehirn in seiner Zellenstruktur.

Die radikale Auswirkung: Man hat keinerlei Kontrolle, keinerlei Macht über die Wahrnehmung, Gedankengänge, Gefühl.

Hinweis 3: In Kommunikation investieren

Wenn Verständigung das Wunder, das Nicht-Verstehen das Normale, die gemeinsame Wellenlänge also nicht erzwingt, dann ist dies keine Einladung zur Resignation, sondern eine Einladung, besonders in Kommunikation zu investieren.

Und, es gibt einen einfachen Trick, man müsste nur jene Verhalten vermeiden, die Verständigung mit hoher Wahrscheinlichkeit jeder seine persönliche Liste der „dort´s“ erstellen können.

Hinweis 4: Sich befragbar machen als Erfolgsrezept

„Wie schaffe ich es, dass meine Mitarbeiter, meine Kooperationspartner den Sinn meiner Entscheidung einsehen?“

Die Begriffe

Sinn

und

Einsehen

eröffnen schon die richtungsweisende weitere Frage: Was muss für Betroffene

einsehbar

werden, damit sie den

Sinn

des neuen Weges, des erwarteten neuen Verhaltens nachvollziehen können? Entscheidungen markieren Wendepunkte geben und von diesem Wendepunkt sollte man in der Kommunikation ausgehen.

So kann ein Austausch entstehen, über Einsichten und Ansichten, und über das, was man als Entscheider im wahrsten *ein-gesehen*

hat:

Wie und wonach habe ich die Situation beobachtet (Zahlen, Reaktionen von Kunden, eigene Gefühle,...)?

Welche Aspekte und Dimensionen waren mir besonders wichtig und warum?

Welche meiner Annahmen und Werte haben zur Beurteilung der Lage beigetragen?

Was waren meine Überlegungen und Optionen für zukünftiges Handeln?

Welche Optionen habe ich warum ausgeschlossen?

Was soll durch die Entscheidung ermöglicht werden?

Welche Risiken und Nebenwirkungen sind zu beachten?

Mit welchen Gefahren und Risiken rechne ich, wenn die Entscheidung nicht umgesetzt wird?

Hinweis 5: Strukturen schaffen und nutzen, die zum Mitdenken und Nachvollziehen einladen

Für die Präsentation einer Entscheidung empfehlen wir eine Struktur, die zum Mitdenken und zum Nachvollziehen einlädt (Urteil, die Entscheidung, dann die Begründung):

1. Beschreiben und Bewerten der Ausgangssituation,
2. Erläutern, warum eine Entscheidung erforderlich ist,
3. Darstellen des Such- und Findungsprozesses,
4. Benennen der gefundenen Alternativen,
5. Benennen der Entscheidungskriterien,
6. Erläutern der Entscheidung und der erwarteten Folgen und Wirkungen,
7. Erläutern der Auswirkungen, wenn die Entscheidung nicht umgesetzt würde.

Für die Verarbeitung (Einsicht, Verstehen, sich in Beziehung setzen,...) könnte man folgende einfache Struktur einsetzen

15 Minuten Kleingruppenarbeit zu folgenden Fragen: Was ist uns noch unklar? Was muss bei der Realisierung beachtet werden? Welche Kompetenzen benötigen wir für eine effiziente Umsetzung?

15 Minuten Sammeln und Bündeln der Ergebnisse,

Antworten der Entscheidungsträger ad hoc.

Entscheidungen, die Antworten auf komplexe aber auch komplizierte Sachverhalte geben, erfordern „Verdauungszeit“, Zeitraum die Möglichkeit zu einem weiteren Gespräch gegeben werden. Das bedeutet aber nicht, dass dadurch die Er

Unter diesen Aspekten ist die beliebte Methode der „Kaskadierung“ von Informationen kritisch zu hinterfragen. Das Bild der Illusion, man müsse die Information nur fließen lassen und schon füllen sich die Schalen der Neugier, Interessen und Bedürfnisse sollte man mit unkalkulierbaren Verlusten rechnen. Teile der Mitteilung werden versickern, sich mit anderen Daten vermischen und dümpeln.

Gastbeitrag Susanne Ehmer und Herbert Schober-Ehmer



Autorin

Susanne Ehmer

Partne

Redmont Consulting Cluster

Susanne Ehmer ist Partner im

Redmont Consulting Cluster (<http://www.redmont.biz/>)

.



Autor

Herbert Schober-Ehmer

Partner

Redmont Consulting Cluster

Herbert Schober-Ehmer ist Partner im

Redmont Consulting Cluster (<http://www.redmont.biz/>)

. Seit über 40 Jahren faszinieren ihn die Themen der Führung, der strategischen Ausrichtung und die Veränderungen
