

## MITARBEITERFÜHRUNG

## Die sechs Verständigungshürden

von Marion Ketteler, Münster, [www.kanzleiprofilung.de](http://www.kanzleiprofilung.de)

| Warum tut denn keiner, was ich sage? Wenn auch Sie ständig das Gefühl haben, dass Ihre Mitarbeiter und Kollegen nicht das tun, was Sie von Ihnen wollen, kann es daran liegen, dass Sie an einer der sechs Verständigungshürden gescheitert sind. Lesen Sie hier, was Sie tun können, damit Ihnen das in Zukunft nicht mehr passiert und lernen Sie die sechs Verständigungshürden kennen. |

### 1. Hürde: Gedacht ist nicht gesagt

Das kennt wohl jeder. Situationen, in denen man denkt, man hätte alles gesagt. Und wenn schon nicht alles, dann überhaupt etwas. Dabei ist der andere völlig ahnungslos und fällt aus allen Wolken, weil er angeblich etwas nicht gemacht oder berücksichtigt hat. Stellen Sie sich folgende Situation vor:

#### ■ 1. Beispiel

Sie möchten, dass Ihr Mitarbeiter eine Tabelle für Sie vorbereitet, die Sie im nächsten Mandantentermin in zwei Stunden benötigen. Gerade, als Sie das dem Mitarbeiter mitteilen wollen, klingelt Ihr Telefon und Sie gehen ran. Nach dem Telefonat widmen Sie sich anderen Dingen. In Ihrem Kopf ist die Anweisung an Ihren Mitarbeiter erfolgt. Ihr Mandant kommt und Sie wundern sich, dass Sie die Tabelle nicht vorliegen haben. In aller Hektik und Eile suchen Sie das Büro des Mitarbeiters auf und fragen nach der Tabelle. Sie schauen in ein völlig ahnungsloses Gesicht.

Und schon sind Sie an der ersten Hürde gescheitert. Fragen Sie sich also in Zukunft, wenn Ihr Gegenüber so reagiert, ob Sie das, was Sie verlangen, auch tatsächlich geäußert haben. Und dann fragen Sie bei Ihrem Gegenüber bitte nach – ohne Vorwurf, sondern in aller Offenheit. Schon ist das Missverständnis aus dem Weg.

### 2. Hürde: Gesagt ist nicht gehört

Wenn die andere Person gerade in Ihrer Arbeit vertieft ist, gelingt der schnelle Kontextwechsel nicht immer. Da braucht es einen Moment des innerlichen Umschaltens, um aufnahmefähig zu sein.

#### ■ 2. Beispiel

Sie huschen am Empfang vorbei und rufen Ihrer Sekretärin zu, dass sie bitte ein Telefonat für Sie erledigen soll. Nach einer Stunde gehen Sie wieder zu ihr und fragen nach, was das Ergebnis des Telefonats ist. Ihre Sekretärin fällt aus allen Wolken und weiß von nichts.

Die Anweisung  
wurde unvollständig  
übermittelt

Der Mitarbeiter  
ist abgelenkt

Sicher – diesmal haben Sie etwas gesagt. Wahrscheinlich auch so, dass Ihre Sekretärin die Aufgabe hätte verstehen und lösen können. Sie haben allerdings nicht bemerkt, dass sie, während Sie ihr den Auftrag erteilt haben, noch in ein Telefonat verwickelt war. Die Aufmerksamkeit war also gar nicht bei Ihnen, auch wenn sie Sie vielleicht angeschaut hat. Übrigens, das geht auch schief, ohne dass der andere telefoniert.

**PRAXISTIPP** | Vergewissern Sie sich, dass der andere auch gerade in der Lage ist, sie zu verstehen. Das geht sehr gut mit dem kleinen Satz: „Kann ich gerade einmal etwas loswerden?“ „Haben Sie einen Augenblick Zeit?“ Wenn der andere dann mit einem „Ja“ antwortet, können Sie Ihre Botschaft loswerden. In der Hektik des Büroalltags wird oft unterschätzt, dass ein Augenkontakt kein Zeichen für absolute Aufmerksamkeit ist.

Die Aufmerksamkeit  
auf das eigene  
Anliegen lenken

### 3. Hürde: Gehört ist nicht verstanden

Bleiben wir noch einmal beim 1. Beispiel mit der Tabelle für den Mandanten. Die Botschaft „Tabelle erstellen“ ist angekommen, aber nicht in welcher Güte und Form. So kann es passieren, dass Sie zwar eine Tabelle für den Mandantentermin bekommen, diese aber so gar nicht Ihren Erwartungen entspricht.

Jetzt ist es leider nicht so, dass alle Empfänger von Aufträgen diese hinterfragen. Das hat mehrere Gründe. Der Empfänger ...

- ... ist sich sicher, die Botschaft richtig verstanden zu haben.
- ... glaubt, die Botschaft richtig verstanden zu haben.
- ... traut sich nicht, eine Rückfrage zu stellen.
- ... kommt nicht auf die Idee, eine Rückfrage stellen zu können.

**PRAXISTIPP** | Vergewissern Sie sich, dass Ihre Botschaft richtig angekommen ist. Gut ist auch, nach der Anweisung noch einmal konkret nachzufragen, was der Empfänger denn jetzt verstanden hat. Das mag lästig erscheinen, sichert Ihnen aber die Ergebnisse, die Sie erwarten. Gerade, wenn Sie mit neuen Kollegen zusammenarbeiten, kann das sehr hilfreich sein. Gut ist auch, wenn es ein grundsätzliches Verständnis darüber gibt, dass Sie für Rückfragen offen sind und diese nicht negativ bewerten. Machen Ihre Mitarbeiter die Erfahrung, dass es doch nicht okay ist, eine Rückfrage zu stellen, werden sie das in Zukunft nicht mehr tun.

Gründe, warum es so  
oft keine Rückfragen  
gibt

### 4. Hürde: Verstanden ist nicht einverstanden

Diese Situation wird Ihnen vielleicht gerade im Umgang mit sehr qualifizierten Mitarbeitern bekannt vorkommen.

#### ■ 3. Beispiel

Sie übergeben eine Aufgabe und bekommen: nichts. Sie haben keinerlei Erklärung, wieso der Aufgabenempfänger nicht reagiert. Wurde der Auftrag vergessen? Ist etwas Wichtiges dazwischengekommen?

Wahrscheinlicher ist, dass der Mitarbeiter mit Ihnen in der Sache nicht einig ist. Sie erteilen eine Anweisung, die Ihr Mitarbeiter als unsinnig bewertet. Sehr wahrscheinlich wird er versuchen, diese Anweisung auf die lange Bank zu schieben (in der Hoffnung, dass Sie sie vergessen) oder nur in Teilen auszuführen, damit er nicht aneckt.

Deutlich tritt ein solches Verhalten zutage, wenn völlig neue Arbeitsweisen, z. B. durch die Digitalisierung, eingeführt werden: Mitarbeiter verweigern nicht selten neue Arbeitsweisen, weil sie deren Sinnhaftigkeit nicht erkennen (wollen). Da gilt es, Überzeugungsarbeit zu liefern. Menschen halten gerne an vertrauten Verhaltensweisen fest, weil sie Sicherheit geben. Neues und Veränderungen machen unsicher und lösen nicht selten Ängste aus.

**PRAXISTIPP** | Der erste und wichtigste Schritt: Bewahren Sie innerlich eine konstruktive Grundhaltung, also:

- Haken Sie nach, wenn die Anweisung nicht ausgeführt wurde.
- Fragen Sie nach den Gründen, warum sie nicht ausgeführt wurde.
- Wiederholen Sie, warum der Auftrag wichtig ist und warum er genau so abgearbeitet werden muss.

Vielleicht tritt in einem konstruktiven Gespräch ein guter Vorschlag zutage, der das Problem löst und nur eine andere Herangehensweise beinhaltet, die dem Mitarbeiter aber sinnvoller erscheint/angenehmer ist. Wenn Sie dieselbe Diskussion immer wieder führen, regeln Sie das über eine Arbeitsanweisung.

## 5. Hürde: Einverstanden ist nicht ausgeführt

Ich sehe förmlich, wie Sie nicken: Ja, das kennen Sie auch. Da sind Sie sich einig und der Mitarbeiter gibt auch sein persönliches Einverständnis kund und es passiert dennoch nichts. Nur, weil er einverstanden ist, muss das (leider) nicht bedeuten, dass er auch den Auftrag zur Ausführung gehört hat. Da hilft nur eins: Nachhaken, klarstellen und den Auftrag zur Ausführung wiederholen. Am besten mit einem fixen Termin.

## 6. Hürde: Ausgeführt ist nicht beibehalten

Gerade bei Umstellungsprozessen verfallen wir alle gerne wieder in alte Muster, sobald das möglich ist. Über alte Gewohnheiten müssen wir eben nicht nachdenken. Sie funktionieren einfach und automatisch. Eine neue Gewohnheit zu etablieren, braucht Übung. Um zum Beispiel eine neue Bewegungsform automatisch ablaufen lassen zu können, müssen wir sie 10.000 mal trainiert haben.

Wenn Sie neue Verhaltensweisen in Ihrem Büro etablieren wollen, hilft nur eins: Bleiben Sie am Ball. Weisen Sie immer wieder auf die neue Verhaltensweise hin und erläutern Sie die Gründe dafür. Loben Sie, wenn schon Teile davon richtig umgesetzt wurden und fordern Sie auf, den Rest auch noch zu erledigen. Irgendwann ist das Neue dann so verinnerlicht, dass man dem Alten auch nicht mehr nachtrauert.

**Uneinigkeit über die Sinnhaftigkeit**

**Vorwürfe bringen nichts**

**Oft hilft es, einen Termin zu setzen**

**Neues muss verinnerlicht werden**