

Verbändereport startet mit dieser Ausgabe Beiträge rund um das Thema Kommunikation. Einige richten sich an Führungskräfte in Verbänden, andere thematisieren allgemeinere Fragestellungen. Die ersten beiden Beiträge sind in dieser Ausgabe veröffentlicht.

**DIE THEMEN DER REIHE:**

- Weiche Worte oder Klare Aussagen: Kommunikation als Hard-Skill
- Was ist eigentlich ein Argument? – Untersuchung eines Alltagswerkzeugs
- „Ich will Praxis!": Zum Sinn und Unsinn der Kommunikationstheorie
- Der Irrtum der Trainer: Was ist „gute“ Kommunikation?
- Suchen Sie Streit! – Widerspruch als Weg zur Lösung
- Und sie einigten sich doch: Kompromissfindung für Fortgeschrittene
- Mit Power auf den Punkt: Präsentationen sind mehr als bunte Bildchen
- Wortmacher: Die Macht der Sprache



Geführt wird mit Worten, nicht mit Schriftsätzen. Kommunikation ist daher eine wesentliche Führungsaufgabe. Warum sich Investitionen in verbesserte Überzeugungskraft lohnen, zeigt der folgende Beitrag.

# Weiche Worte oder klare Ansagen – Kommunikation als Hard-Skill

VON FREDERIK VON RUMOHR

## ALLE REDEN VON KOMMUNIKATION

Das Thema Kommunikation ist seit längerem auf Führungsebene angekommen. Kaum jemand, der noch nie ein Rhetorikseminar besucht oder an einem Verhandlungstraining teilgenommen hätte. Gleichzeitig wird Kommunikation als der Inbegriff von „Soft-Skills“ betrachtet: Eine vielleicht wichtige, sicher aber persönliche Qualifikation ohne fachliche Komponente.

Daraus folgt zum einen, dass die Arbeit an dieser Qualifikation als etwas fast Privates betrachtet, zum anderen im direkten Vergleich den „Hard-Skills“ unbedingter Vorzug gegeben wird.

Aus Sicht von Führungskräften stellt sich das Problem oft wie folgt: Erstens muss die individuelle kommunikative Fortbildung häufig mit dem Vorurteil kämpfen, dass „der es offenbar nötig hat“, zweitens werden Zeit und Mittel hierfür oft nicht eingeplant, sondern Entscheidungen fallen mehr oder weniger en passant. Betrachtet man die kommunikativen Aufgaben der Führungsebene, ist ein solches Verhalten nicht schlüssig.

Die Führungskraft ist in der Physik die Kraft, die einen Körper auf der vorgeschriebenen Bahn hält. Auf Unternehmen und Organisationen übertragen bedeutet dies entsprechend, das Tagesgeschäft zu

ermöglichen. Hinzu kommt üblicherweise eine zweite Aufgabe: Mögliche neue Felder werden sondiert, um das Tagesgeschäft der Zukunft zu sichern.

Betrachtet man nun die Arbeitsinhalte von Personen mit Leitungsaufgaben zeigt sich, dass sich mit dem beruflichen Aufstieg eine Verschiebung der Anforderungen ergibt. Die maßgebliche Erfolgsgröße für eine Führungskraft sind üblicherweise erreichte fachliche Ziele, etwa Absatzgrößen, eingereichte Patente oder Veröffentlichungen. Gleichzeitig werden für die Erreichung dieser Ziele mit steigender Position zunehmend fachunabhängige Kompetenzen entscheidend. Denn

sowohl für die Führung der Mitarbeiter als auch die Entwicklung und Verwirklichung neuer Strategien ist die Fähigkeit maßgeblich, die eigenen Gedanken den jeweils richtigen Adressaten so zu vermitteln, dass daraus greifbare Ergebnisse werden. Auch wenn sich hier erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen zeigen, lässt sich daher grundsätzlich festhalten, dass die Kommunikation als übergreifende Kompetenz ein „Hard-Skill“ der Führung ist.

Naturgemäß gilt dies in besonderem Maße in den Bereichen, die wenig standardisierbare Arbeitsabläufe haben, etwa der hochqualifizierten Dienstleistung und entsprechend auch in der Verbandsarbeit.

## **KANN MAN KOMMUNIKATION LERNEN?**

Diese Diskrepanz zwischen der zurückhaltenden subjektiven Bewertung persönlicher Kommunikationsfortbildung und deren objektiver Bedeutung im Arbeitsalltag hat unterschiedliche Gründe. Einige wichtige sollen hier vorgestellt und anschließend aus Sicht eines Führungskräfteberaters kommentiert werden:

Die kommunikative Kompetenz und auch die Fortbildung in diesem Bereich sind nicht ohne weiteres quantifizierbar. Zwar gibt es mittlerweile eine Reihe von Methoden, hier zu Ergebnissen zu kommen. Sie alle bewerten aber letztlich lediglich, wie gut eine nach bestimmten Grundsätzen konstruierte Aufgabe bewältigt wird, nicht die kommunikative Kompetenz als solches. Die Präzision der Ergebnisse bezieht sich daher grundsätzlich auf den Testfall und muss erst – mit allen damit verbundenen Einschränkungen – für die Wirklichkeit des Arbeitsalltags interpretiert werden. Fortbildung in diesen Bereichen hat daher die Schwierigkeit, dass die individuellen Ergebnisse höchst unterschiedlich sein können.

Kommunikationsfähigkeit ist zweifellos eine Mischung aus erlernbarer Technik und wenig steuerbarer Veranlagung. Ein Angebot „Sicher verhandeln lernen für 3000 Euro“ ist daher irreführend und unseriös. Irreführend ist es, weil es ein absolutes Ideal, hier den perfekten Verhandler, suggeriert und unseriös, weil es vorgibt, ein solches absolutes Ideal könne von jedem Teilnehmer erreicht werden.

Gute Kommunikationsschulung wird daher vorab präzise Lerninhalte benennen, also angeben, was in den Lernmodulen erläutert und geübt wird. Vor allem aber wird sie methodisch nicht „den perfekten Referenten“ beschreiben und anschließend daraus pauschale Regeln à la „immer die Hände aus den Hosentaschen

nehmen“ ableiten, sondern die einzelnen Teilnehmer individuell beraten, wie sie mit den benannten Lerninhalten umgehen können, um das für sie persönliche Lernziel zu erreichen. Wichtig ist dabei auch die Ehrlichkeit, zuzugeben, dass dieses persönliche Lernziel innerhalb einer Gruppe sehr heterogen ausfallen kann. Auch aus diesen Gründen ist bei Gruppen ab etwa zwölf Teilnehmenden Vorsicht angeraten – es ist praktisch nicht möglich, mehr Personen individuell zu analysieren und zu betreuen.

## **EIN ALTER HUND LERNT KEINE NEUEN TRICKS**

Während Kommunikation als Führungsqualität bei der Einstellung und Fortbildung von Nachwuchskräften bereits recht anerkannt ist, gelten ältere Führungskräfte gerade in größeren

Organisationen als „unbelehrbar“. Häufiger Kommentar ist der alte Hund, der bekanntlich keine neuen Tricks mehr lerne – und ja schließlich auch ohne Fortbildung eine erhebliche Karriere gemacht habe.

Sicher wird es mit zunehmendem Alter schwieriger, die persönliche Kommunikationsfähigkeit zu verändern – nicht zuletzt deshalb, weil wir ständig kommunizieren und uns daher auch an Schwächen fest gewöhnen. Grundsätzlich gilt aber, dass es oft sinnvoller ist, die eigenen Stärken besser zur Geltung zu bringen, als bestimmte Schwächen beheben zu wollen. Das Lernziel ist in diesem Fall weniger die Veränderung der Fähigkeiten als deren gezielter Einsatz. Dafür lassen sich

„Die kommunikative Kompetenz und auch die Fortbildung in diesem Bereich sind nicht ohne weiteres quantifizierbar“

insbesondere im Einzelcoaching gute Modelle entwickeln, die auch bei größerer Lebenserfahrung erfolgreich eingesetzt werden können.

Vielfach zeigt sich subjektiv kein Handlungsbedarf. Die betreffende Führungskraft fühlt sich sensibel gegenüber den Herausforderungen der Kommunikation und unterstützt entsprechende Maßnahmen bei den eigenen Mitarbeitern gern. Bei sich selbst sieht sie jedoch keinen Grund zur Fortbildung und bekommt auch keine entsprechenden Signale aus dem Umfeld.

## **COACHING HILFT ÜBER PSYCHOLOGISCHE BARRIEREN**

Gerade bei Führungskräften, die grundsätzliches Interesse an Kommunikation haben, ergibt sich eine doppelte

**Von verbesserter Kommunikation profitieren letztlich Führungskräfte, Mitarbeiter, Mitglieder und Kunden.**



„Kommunikationsfähigkeit ist zweifellos eine Mischung aus erlernbarer Technik und wenig steuerbarer Veranlagung.“

Schwierigkeit. Zum einen die eigene gefühlte Kompetenz, zum anderen große Zurückhaltung der eigenen Mitarbeiter, manifeste Schwächen bei ihren Vorgesetzten anzusprechen. Die Methoden der Kommunikation sind zumeist intellektuell nicht besonders herausfordernd. Die Einsicht, dass ein bestimmtes Vorgehen sinnvoll sei, führt daher oft zu der irrigen Vermutung, damit auch die internalisierte Anwendung zu beherrschen. Gleichzeitig gehört gerade die Kommunikationsfähigkeit zu den Feldern, die stark die Persönlichkeit berühren, wes-

halb Mitarbeiter dort besonders ungern Kritik an ihren Vorgesetzten üben.

Einen Ausweg bietet hier das persönliche Coaching im Zusammenhang mit einem konkreten Anlass, etwa einer Vorstandspräsentation. Hier kann die gemeinsame Arbeit begleitende Analyse ein präzises Stärken-Schwächen-Profil ergeben. Auf dessen Basis kann eine verlässliche Einschätzung der persönlichen Kommunikationsfähigkeit gegeben werden, die sich – was hierbei besonders wichtig ist – am konkreten Beispiel belegen lässt.

#### **SCHLUSS**

Die persönliche Kommunikationsfähigkeit ist in der inhaltlichen und personellen Führung ein so entscheidender Faktor, dass sich hier von einem Management Hard-Skill sprechen lässt. Da dieser Bereich in der akademischen und betrieblichen Ausbildung noch immer stark vernachlässigt wird, ist die individuelle Fortbildung besonders wichtig und gleichzeitig besonders Erfolg versprechend. Die vielerorts vorhandenen Bedenken sind sehr nachvollziehbar und lassen sich durch die Auswahl seriöser arbeitender Unternehmen und geeigneter Fortbildungswege gut zerstreuen. Von verbesserter Kommunikation profitieren letztlich Führungskräfte, Mitarbeiter, Mitglieder und Kunden. Ein guter Ertrag für überschaubaren Aufwand! ■

## AUTOR



Frederik von Rumohr verantwortet bei Blum|Fischer|Rumohr die Bereiche Projektmanagement und Verhandlung. Der gelernte Kaufmann und studierte Historiker, Kunsthistoriker und Politikwissenschaftler ist Lehrbeauftragter der Humboldt-Universität zu Berlin und wurde 2002 zum besten Redner Deutschlands gewählt.

#### **Kontakt zum Autor:**

Blum|Fischer|Rumohr  
www.b-f-r.com  
Telefon (0 30) 44 30 80 50  
kommunikation@b-f-r.com