

# Miteinander reden

## Kommunikation braucht Raum und Zeit

Von Georg von Koppen

Dipl.-Ing. Gartenbau

www.vonkoppen.de

D-Achberg

### Effizient kommunizieren

- Vergewissern Sie sich, dass Ihr Gesprächspartner zuhört. Fragen Sie nach, ob alles verstanden wurde. Wenn Sie der Zuhörer sind: Wiederholen Sie das Gesagte in eigenen Worten, um sicher zu gehen, dass es richtig und vollständig bei Ihnen angekommen ist.
- Wenn Kommunikation mal wieder schief gelaufen ist, schauen Sie bitte erst bei sich selbst: Wie kann ich die eigene Kommunikation verbessern?
- Bringen Sie alle am Gespräch Beteiligten auf den gleichen Wissensstand.
- Wann immer möglich, sollen Informationen auf direktem Weg zu dem Mitarbeiter gelangen, den sie betreffen.
- Bereiten Sie die Baustellen in einem Baustellengespräch mit Bauleiter und Vorarbeiter vor. Checklisten sind dabei gute Hilfsmittel.
- Binden Sie Vor- und Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein. Statt Lösungen zu präsentieren, fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Vorschlägen. Das schafft Verantwortungsbewusstsein.
- Nehmen Sie sich im Unternehmen Zeit für fachliche Gespräche und schaffen Sie entsprechende «Räume» – das können ein Besprechungszimmer sein, aber auch regelmässige Termine für den Informationsaustausch.
- Legen Sie fest, wie Kommunikation in Ihrem Betrieb funktioniert. Wann werden mündliche, wann schriftliche Vereinbarungen getroffen? Wer ist für welche Informationen zuständig?

Nicht nur schwierige Baustellensituationen erfordern eine gute Vorbereitung und Kommunikation. Häufig fehlt gerade bei einfachen Baustellen der Infofluss. Foto: Nord Grün Garten und Landschaftsbau.

*Ce ne sont pas seulement les chantiers lourds et difficiles qui demandent une bonne préparation et communication. Trop souvent l'information fait défaut sur les chantiers les plus modestes.*

**Kommunikation benötigt Raum und Zeit – auch in Unternehmen des Garten- und Landschaftsbaus. Unnötige Fahrten zwischen Baustelle und Betrieb, unmotivierte Mitarbeiter, eine unbefriedigende Produktivität, unzufriedene Kundschaft – häufige Ursache dieser Probleme ist eine Kommunikation im Unternehmen, die die notwendigen Besonderheiten des Alltags wenig berücksichtigt.**

Miteinander reden. Was sich einfach anhört, hat oftmals seine Tücken. Wer kennt die Situationen nicht: Einem Mitarbeiter, der zum Baustoffhändler fährt, wird im Vorbeigehen zugerufen: «Bring noch fünf Meter Entwässerungsrinnen – mit Gussrost – die einfachste.» Zurück kommt er mit der billigsten Entwässerungsrinne – mit Stegrost, ohne Gussrost. Die Folge: Verständnislosigkeit, Ärger, Beschuldigungen, eine zusätzliche Fahrt zum Baustoffhändler und ein Umtausch der Ware.

Oder: Der Vorarbeiter kommt um 17.30 Uhr von der Baustelle und teilt mit, dass er am nächsten Morgen um neun Uhr einen Dreiaxser Kies benötigt. Nach einigen erfolglosen Telefonaten wird ein Fuhrunternehmen erreicht, das eine Lieferung erst nach elf Uhr zusagt. Die Folge: vielfacher Zeitaufwand für Telefonate, Stress und Unmut; der Vorarbeiter kann auf der Baustelle nicht so effektiv arbeiten wie geplant, die Mitarbeiter auf der Baustelle sind bis elf Uhr nicht ausgelastet.

Unangenehm wird es, wenn Kunden betroffen sind. Die Baustelle wurde bis ins Detail vom Unternehmer mit dem Kunden besprochen. Der Vorarbeiter, nur kurz in die Baustelle eingewiesen, stellt dem Kunden Fragen, die bereits seit langem geklärt sind und bekommt zur Antwort: «Das habe ich doch alles schon mit Ihrem Chef besprochen.» Die Folge: Verärgerte Kunden und verdrossene Mitarbeiter.

Solche Beispiele gibt es viele. Die Auswirkungen sind immer die gleichen: Frustration, Ärger, Image-, Zeit- und Geldverlust. Vorgesetzte zweifeln an den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, die Kundschaft an der Kompetenz des Unternehmens. Wer in seinem Betrieb häufig mit solchen

Situationen konfrontiert ist, sollte die Art der Kommunikation und auch die Kommunikationswege im Unternehmen genauer unter die Lupe nehmen.

### Arten der Kommunikation

«Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren», stellte der Philosoph und Psychotherapeut Paul Watzlawick fest. Menschen kommunizieren immer – ob mit Worten, Mimik oder Gestik. Über die Qualität der Kommunikation – also ob das, was gemeint ist, auch tatsächlich so beim anderen ankommt – sagt das allerdings noch lange nichts aus.

Betrachtet man die Kommunikation im betrieblichen Alltag, stösst man immer wieder auf dieselben Schwachpunkte.

■ Informationen werden zwischen Tür und Angel weitergegeben, ohne dabei zu überlegen, ob der andere tatsächlich zuhört. Gesagt bedeutet noch nicht gehört und gehört noch nicht verstanden. Eine Möglichkeit, diese kommunikativen Klippen zu umschiffen ist es, nachzufragen, ob der andere überhaupt gedanklich bei der Sache ist und nachzufragen, welche Botschaft beim anderen angekommen ist. Dabei sollte beim Gesprächspartner jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass sein geistiges Leistungsvermögen auf dem Prüfstand steht. Schriftliche Mitteilungen sind ein geeignetes Mittel, um Übermittlungsfehler zu vermeiden; siehe Beispiel Entwässerungsrinne.

■ Der eigene Wissensstand wird beim Gesprächspartner oft ungeprüft vorausgesetzt: «Was mir klar ist, muss ich nicht zusätzlich er-



läutern.» Wer sich vom Kundengespräch über das Angebot bis hin zur Arbeitsvorbereitung mit einer Baustelle befasst hat, der weiss in der Regel mehr als der Vorarbeiter, der für die reibungslose Ausführung sorgen soll. Daher gilt: Herausfinden, auf welchem Informationsstand der Gesprächspartner sich befindet und ihn anschliessend dort abholen. Eine Checkliste zur Baustellenübergabe einschliesslich eines schriftlichen Protokolls «Kundenbesprechungen» ist sehr hilfreich.

■ Informationen werden über mehrere Personen statt auf dem direkten Weg weitergegeben. Wer das Kinderspiel «Stille Post» kennt, weiss, dass die Aussage, die beim letzten Mitspieler ankommt, mit der ursprünglichen Botschaft wenig zu tun hat. Die Lösung: Immer wenn es irgendwie möglich ist, direkt mit der Person sprechen, die es betrifft, oder die Informationen schriftlich weitergeben.

■ Es wird viel geredet und nichts gesagt. Auch wenn im Betrieb offen über vieles gesprochen wird, heisst das noch lange nicht, dass es sich dabei tatsächlich auch um Wichtiges handelt. Diese Erkenntnis trifft viele Unternehmer und Führungskräfte besonders hart. «Meine Mitarbeiter können mit mir über alles reden», heisst es oft. Ein offenes Gespräch auch über Privates sagt jedoch nichts darüber aus, ob fachliche Informationen ebenso detailliert ausgetauscht werden. Hilfreich sind in diesem Fall feste Zeiten für fachliche Gespräche (z.B. Vorarbeiter-, Baustellen- oder Bürobesprechung), die mit Hilfe einer Checkliste strukturiert werden können.

## Wege der Kommunikation

Ebenso wichtig wie die Arten des Kommunizierens sind die Wege. Statt sich als Chef über unselbständige Mitarbeiter zu ärgern, ist es hilfreicher, sich selbst zu fragen, was das eigene Kommunikationsverhalten dazu beiträgt.

Unternehmer und Bauleiter sind es gewohnt, täglich für grosse und kleine betriebliche Probleme nach Lösungen zu suchen. Dieses Verhalten zeigt sich auch beim Umgang mit Mitarbeitern: Bei einem Problem wird von Seiten des Chefs sofort eine Lösung präsentiert, statt den Gesprächspartner mit einzubinden. Selten geschieht das mit böser Absicht, vielmehr aus reiner Gewohnheit und aus Wirtschaftlichkeitsdenken. Die Folgen sind fatal: Die Mitarbeiter haben nicht das Gefühl, dass ihre Meinung und ihre Ideen gefragt sind. Menschen fühlen sich für eine Sache verantwortlich, wenn sie in Entscheidungen mit einbezogen werden. Die Frage «Wie würdest du das lösen?» ist oft hilfreicher als jeder spontane Lösungsvorschlag von Seiten des Vorgesetzten.

Nicht nur die Kommunikationswege von «oben nach unten», sondern auch von «unten nach oben» verdienen es, genauer betrachtet zu werden. Wie gelangen Informationen von der Baustelle bis in die Führungsebene? An organisatorischen Hilfsmitteln mangelt es nicht. Vom Tagesbericht über Rapportzettel bis zum Bautagebuch – all diese Dokumente helfen, einen Überblick über die Tätigkeiten und Abläufe zu behalten.

So wichtig diese Dokumente sind, so unbeliebt sind sie bei den Mitarbeitern auf der Baustelle. Schon das zeitnahe und detaillierte Ausfüllen einfacher Tagesrapporte wird von vielen als Schikane empfunden. Doch wissen Mitarbeiter den Grund für diese Aufgaben? Wie häufig werden im Betrieb Anweisungen gegeben, ohne den Ausführenden zu erklären, warum die entsprechenden Tätigkeiten notwendig und wichtig sind? Mit wenigen Worten lassen sich hier viele Unstimmigkeiten von vornherein vermeiden. Und ganz nebenbei erfahren die Mitarbeiter, dass sie mit jeder ihrer Leistungen etwas zum Unternehmenserfolg beitragen.

## Raum und Zeit

Kommunikation benötigt Raum – im übertragenen und tatsächlichen Sinne. Welchen Wert ein Unternehmen der Kommunikation zumisst, zeigt sich beispielsweise darin, ob ein geeigneter Platz für Besprechungen vorhanden ist. Gibt es regelmässige Treffen? Werden dabei Checklisten benutzt, die das Gespräch strukturieren und anhand derer sich prüfen lässt, ob alle wichtigen Informationen ausgetauscht wurden? Sinnvoll ist es, gemeinsam mit den Mitarbeitern festzulegen, wie und mit welchen Mitteln Kommunikationsabläufe im Unternehmen zukünftig gestaltet werden.

Kommunikation kostet Zeit. Mangelhafte oder gar keine Kommunikation kostet deutlich mehr Zeit. Als Faustregel gilt für Baustellen: Alles, was nicht vorbereitet ist, muss drei- bis zehnmal nachgearbeitet werden. Eine halbstündige Besprechung zwischen Bauleiter und Vorarbeiter im Vorfeld einer neuen Baustelle «kostet» eine Stunde Arbeitszeit. Diese Stunde erspart jedoch bis zu zehn Stunden unnötiges «Nacharbeiten» im Sinne von Nachfragen, Warten, Diskussionen, Reklamationen.

Es lohnt sich, dem Thema Kommunikation im Unternehmen mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Der Nutzen ist gross: motivierte Mitarbeiter, zufriedene Kunden, Zeit- und Kostenersparnis tragen zu einer höheren Produktivität bei. ■



Rechtzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter steigert Produktivität und Motivation. Foto: Grimm Garten und Landschaft. *La mise au courant du personnel en temps opportun augmente sa productivité et sa motivation.*

## Résumé

*La communication nécessite de l'espace et du temps - également dans les entreprises de jardin et de paysagisme. Des trajets inutiles entre le chantier et l'entreprise démotivent le personnel, sont improductifs, et mécontentent aussi la clientèle. La principale cause de ce problème est la communication au sein de l'entreprise qui ne prend pas suffisamment en compte les particularités du quotidien.*

## Buchtipps

Miteinander reden. Von Friedemann Schulz von Thun. Umfang 268 Seiten, Preis 8,90 Euro. Rowohlt Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg, 1981. Der Klassiker der Kommunikationspsychologie hat bis heute nichts von seiner Gültigkeit verloren. Im ersten Band seiner Trilogie gibt der Autor dem Leser das Werkzeug an die Hand, um typische Störungen in der Kommunikation zu analysieren und zu klären. Ein Muss für alle, die verstehen wollen, warum das, was man eigentlich gemeint hat, häufig beim anderen ganz anders angekommen ist.

Professionelle Gesprächsführung. Von Christian-Rainer Weisbach. Umfang 480 Seiten, Preis 12 Euro. Deutscher Taschenbuch Verlag (DTV), München, 2003.

Erfolgreiches Führen im Alltag ist ohne Gespräch nicht denkbar. Der Autor zeigt auf informative und unterhaltsame Weise, wie sich das eigene Können optimieren lässt. Viele Übungsbeispiele helfen dem Leser, das eigene Kommunikationsverhalten zu analysieren und Schritt für Schritt zu verbessern.