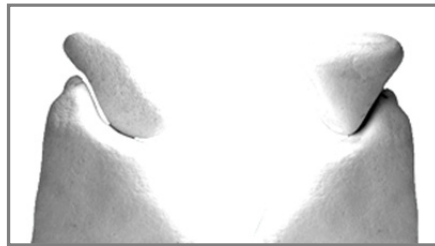


SaTüR 2012, Tübingen – 8. und 9. Juni

Rhetorik & Gespräch

Dialog im Geschäftsleben



Die Vermittlung einer Gesprächskompetenz in Trainings

N. Jansen

1.

Wenn ich von Dialog spreche, dann geht es durchaus *nicht* um eine romantische Vorstellung von einer friedvollen und vollendeten Verständigung zweier Gesprächspartner im warmen Licht des endlich eingetretenen ewigen Weltfriedens.

Bekanntlich ist ja das selbst bei Kant ein Ideal beziehungsweise ein *Gasthaus* – und kein realer Zustand der Welt, sondern eine sympathische Utopie.

Heute dürfen wir froh sein, dass in vielen Teilen besonders der westlichen Welt immer noch an den demokratischen Werten oder Idealen festgehalten wird: Ganz *realistisch*, im Sinn einer praktischen Politik als Kunst des Möglichen.

Wenn ich von Dialog spreche, dann meine ich eben die *realistische* Möglichkeit, miteinander ins Gespräch zu kommen – mit dem Ziel einer vernünftigen Verständigung ohne jede Verklärung der Realität und ohne jede Heuchelei:

- Verständigung und *Verstehen* als *Nachvollziehen* der Anliegen und Ziele meines Gegenübers ...
- ... durch ein Erfassen der emotionalen und rationalen Lage dieses Gegenübers, nämlich
- ... durch Empathie hinsichtlich seiner oder ihrer emotionalen Verfassung ...
- ... bei gleichzeitigem rationalen Kalkül der persönlichen Ziele oder Intentionen meines Gegenübers ...

- ... mit der ganz offen erklärten Absicht, meine persönlichen Ziele möglichst schnell durchzusetzen, jedoch *ohne* die Ziele des Gesprächspartners oder der Gesprächspartnerin dabei zu kompromittieren.
- Sondern vielmehr mit dem Ziel, dass möglichst beider Seiten Ziele realisiert werden.

Heute wird dieses gemeinsame Ziel, nämlich ein *Konsens*, im etablierten Sprachgebrauch der „business people“ ja auch „Win-Win-Situation“ genannt.

Meine Damen und Herren,
Dialog und Konsens sind möglich – auch im Geschäftsleben, und eine Rhetorik des Dialogs wird dort zumindest *punktuell* praktiziert.
Aber leider wird sie – gerade im Verhältnis

zwischen *Vorgesetzten* und den so genannten *Untergebenen* – noch viel zu selten angewendet.

Was kennzeichnet diese Rhetorik des Dialogs?

Welche Voraussetzungen sind dafür notwendig?

Die Sache ist simpel. Die mentalen und ethischen Voraussetzungen und die notwendigen rhetorischen Regeln als Basis für Dialog und Diskurs sind schnell referiert:

✓ Mentale Bereitschaft – Akzeptanz folgender Werte und Regeln:

- *Chancengleichheit*: für eine identische Verhandlungsmacht
- *Information*: Alle relevanten Informationen sind allen Beteiligten bekannt
- *Offenheit*: Authentisches Einbringen aller Ansichten und Bedürfnisse von beiden Seiten
- *Konsens* ist das *Ziel*

✓ Gegenseitige Akzeptanz als Motivation

- Fachliche Wertschätzung der Kompetenz
- Persönliche Wertschätzung
- Respektieren der Einzigartigkeit des Anderen

Kommen wir zu den *rhetorischen Regeln*, die als Voraussetzung des Dialogs erforderlich sind:

- Zwanglosigkeit: Verzicht auf Überredung, Order und Gehorsam
- Vernünftig argumentieren: Logik, Plausibilität
- Nur von beiden Seiten akzeptierte Argumente sind gültig

Natürlich ist besonders das „Respektieren der Einzigartigkeit des Anderen“ problematisch. Denn es handelt sich dabei um nicht weniger als eines der bekannten christlich-humanistischen Ideale. An diesem Punkt kann man sehr schnell in eine sehr weit führende ethische Reflexion geraten.

Und schon wird das Weltproblem an sich thematisiert. Schließlich landen wir bei den bekannten philosophisch-ethischen Aporien – was nicht selten auch Resignation mit sich bringen kann.

Aber das Projekt „Weltethos“ ist heute nicht unser Gegenstand.

Nicht wenige Menschen immerhin haben dieses Ideal verinnerlicht, die Meisten allerdings eben nicht. Für den gelingenden Dialog ist aber dieser weit gehende Respekt eine Voraussetzung; zumindest ist es die Anerkennung einer vollkommenen Gleichberechtigung des Anderen.

Gehen wir gemeinsam davon aus, dass solcher Respekt möglich ist.

2

Warum sollten Unternehmen eine Kultur des Dialogs in Ihrem Leitbild verankern? Nun, in erster Linie gewiss nicht, um im Bereich der Public Relations von sich *gut* zu reden – etwa von einem ethisch vorbildlichen Gebilde.

Natürlich macht das im Rahmen solcher Programme wie Corporate Social Responsibility oder bei einer Integration des „Deutschen Corporate Governance Kodex“ in das Leitbild der Führungskräfte einen recht guten Eindruck.

Das Führen durch Kommunizieren – oder Führen im Dialog kann *vielmehr* zu einer Zufriedenheit der Mitarbeitenden beitragen. Während diese wiederum zu einer Steigerung und Kontinuität der Produktivität führt. So trägt das Führen und Zusammenarbeiten im Dialog zur Steigerung des Umsatzes bei. Was wollen Unternehmen mehr.

Studien der Unternehmensberatung Alexander Proudfood Company und der Berliner Unternehmensberatung Gallup haben gezeigt, dass die hauptsächlichen Mängel, welche die Produktivität und die Bindung von Mitarbeitenden entscheidend senken, eine *unzureichende Kommunikation* und eine *schlechte Qualität der Führungsarbeit* sind. – Wobei *Führungsarbeit* ja zuletzt nichts anderes als *Kommunikation* ist.

Was den Mitarbeitenden fehlt, das ist die emotionale Bindung an das jeweilige Unternehmen, die alleine durch eine *persönliche Kommunikation* erzeugt werden kann.

Denn sie möchten gerne sowohl über Ziele und Entwicklungen des gesamten Unternehmens als auch der eigenen Abteilungen oder Bereiche umfassend informiert sein. Zweitens möchten sie sehr deutlich erkennen, welche Verantwortung sie bei der Realisation des gesamten Erfolges

haben und welche aktive Rolle sie dabei spielen. Drittens erwarten die Mitarbeitenden, dass sie bei Ihrer Arbeit immer auch eine mittelfristige Perspektive der persönlichen Entwicklung erkennen. Und schließlich möchten sie regelmäßig eine persönliche Ansprache durch ihre Führungskräfte erfahren, welche unter anderem auch die oben genannten Ansprüche an die Kommunikation erfüllt. – Sind diese Anforderungen erfüllt, dann ist – stimmt denn zuletzt auch das *Gehalt*, von Mitarbeitenden *Loyalität* zu erwarten.

Aber die Realität in den Unternehmen sieht doch ein wenig anders aus.

Die so genannte interne Kommunikation über Ziele und Entwicklungen des Unternehmens wird in der Regel von Fachabteilungen erledigt, die meistens mit Journalisten oder Experten für Kommunikation besetzt werden. Da werden dann

Mitarbeitermagazine, Intranet-Seiten, Newsletter, elektronische Rundschreiben oder andere Medien angeboten. In der Regel enthalten die Texte eher das Selbstlob der Vorstände oder des Managements, Nabelschau von Abteilungen, Lobeshymnen auf Kolleginnen oder Kolleginnen, Jubiläen und Geburtstage. Eine stringente, sachliche und authentische Information der Mitarbeitenden aber bleibt aus.

Auch wenn dann endlich einmal pro Jahr der CEO (Vorstandsvorsitzende) alle Mitarbeitenden zusammentrommeln lässt und die Ziele und Entwicklungen des Unternehmens feierlich an die Wand malt: Eine regelmäßige *authentische* Information als Element der Einbindung und Bindung der Mitarbeitenden *fehlt* insgesamt.

Und vor allem: Diese Form der Kommunikation ist *monologisch*. Auch wenn heute Social Media in aller Munde ist und Blogs oder Chats sogar in

Unternehmen angeboten werden – in einer nicht offenen Kultur der Kommunikation wird es anhand dieser Medien kaum zu dem kommen, was ich vorher als Dialog skizziert habe, der glaubwürdig zu einer Steigerung der Produktivität führen würde.

Und so bleiben die Mitarbeiter hinsichtlich Ihrer genannten Ansprüche bei einer so einseitigen und schließlich mangelhaften Kommunikation auf ihre Führungskräfte angewiesen.

Was sagen die Mitarbeitenden selbst dazu? Hier eine Liste an Aussagen, die den Mangel an Kommunikation und Ansprache in Unternehmen aus deren Sicht verdeutlichen:

- ✓ Mitarbeitende wissen nicht, was von ihnen erwartet wird.

- ✓ Als Mensch bin ich nicht interessant für das Management.
- ✓ Meinungen und Ansichten der Mitarbeitenden haben kein Gewicht.
- ✓ Die Positionen sind ihren Kompetenzen nicht adäquat.
- ✓ Manager haben zu wenig Zeit, sich um die Führungsaufgaben zu kümmern.
- ✓ Manager erledigen zu viele Arbeiten selbst, anstatt sie zu delegieren.
- ✓ Führungskräfte haben zu selten Zeit, um mit Mitarbeitenden zu sprechen.
- ✓ Mitarbeitende wissen nicht, welche Strategie ihr Unternehmen verfolgt.

- ✓ Mitarbeitende werden nicht informiert über Veränderungen & Entwicklungen des gesamten Unternehmens oder ihrer *eigenen Abteilung(!)*
- ✓ Interne Konflikte werden nicht angemessen gelöst.

Eine Umfrage des geva-Instituts, Spezialisten für Mitarbeiterbefragungen, Eignungsdiagnostik und Bewerberauswahl, aus dem Jahr 2006 führte noch drastischere Ergebnisse zutage:

- ✓ *Hass auf den Vorgesetzten: 20%*
- ✓ *Fehlende Kritikfähigkeit der Vorgesetzten: 89%*
- ✓ *Vorgesetzte blockieren Mitarbeitende: 79%*

(Befragung von 4.770 Mitarbeitern und Führungskräften)

Leider sind aber die leitenden Angestellten eben auch Angestellte in diesen mangelhaften Strukturen – und ebenso schlecht informiert und

nicht in eine Unternehmenskultur eingebunden, in der sie angemessen informiert werden würden, ihre Verantwortung und Perspektive erkennen und durch eine persönliche Ansprache eine Form der Bindung erfahren würden.

Spiegel online hat einmal Sprüche von Chefs gesammelt und in einem Buch herausgegeben: "Wer lacht, hat noch Reserven. Die schönsten Chef-Weisheiten" (2012):

"Ich bin nicht arrogant. Ich bin seit Jahren vollkommen."

"Eine neue Frau finden Sie wieder, aber eine neue Arbeit nicht."

"Grippe ist Charakterschwäche."

"Wenn ich Sie wäre, wäre ich lieber ich."

Chef: Wer sind Sie?

Mitarbeiter: Der Projektleiter!

Chef: Aha, der Kreis der Ahnungslosen wird immer größer.

Das Führen im Dialog ist nun einmal nicht verbreitet. Die beliebtesten Führungsstile in Deutschland sind immer noch:

- ✓ Führen durch strikte Anweisung und Kontrolle

Führen wie einst: „Alles läuft hier über meinen Tisch.“ Keine Delegation oder Partizipation.

- ✓ Führen nach dem Ausnahmeprinzip

Weitgehende Delegation der Verantwortung, Eingriff bei Abweichungen, Erfolg kontrollieren.

- ✓ Führen durch Delegieren

Delegation, Organisation, immerhin:
Informationsaustausch

✓ Führen durch Zielvereinbarungen

Grundsätze: Delegation, Zielvereinbarungen
und deren Überprüfung

In der Regel wird hierzulande eine Mischform aus diesen Stilen angewendet.

Natürlich gibt es in den Kulturen der Unternehmen immer auch dialogische Strukturen – etwa beim Kaffeetrinken. Aber im Wesentlichen handelt es sich doch allgemein um eine *Kultur des Monologisierens*. Nicht der Konsens ist das Ziel, sondern das Realisieren der jeweils fachlichen und persönlichen Ziele. Während der Gespräche werden in den Aussagen des jeweils Anderen Übereinstimmungen gesucht mit den eigenen Absichten und Zielen, um zunächst

alleine diese zu realisieren und sich zuletzt durchzusetzen.

Dabei sind die Hierarchien klar definiert. Sie bieten eine verbindliche Struktur – und festgeschriebene Positionen und Rollen sowie einen mit der persönlichen Funktion verliehenen Anteil an Macht oder Ohnmacht.

In diesem Gefüge ist die Qualität der Gesprächskompetenz zweitrangig. Denn allgemein gilt ja die sogenannte „Kommunikationskompetenz“ als „soft skill“ – wie etwa das Beherrschen von Office-Programmen oder einer besonderen Fremdsprache.

Denken Sie an Stellenangebote: Da findet sich sehr häufig der Passus, und das meistens immer an letzter Stelle: „Sie sind belastbar, flexibel und kommunikativ.“ Aus meiner Sicht sollten Kompetenzen zur Kommunikation – und dann

speziell sowohl die Fähigkeit zu Dialog und Argumentation bei Führungskräften zu den „hard skills“ gerechnet werden. Aber: Reden und Schreiben – das können ja vermeintlich ohnehin die Allermeisten.

3

Mit Blick auf diese Sachlage und die potentiellen Möglichkeiten eines Dialogs sowie des Führens im Dialog im Geschäftsleben möchte ich Ihnen nun kurz skizzieren, welche Ansätze hilfreich sind, um in Coachings und Trainings Gesprächskompetenzen zu vermitteln, die zu einem Dialog zumindest führen *können*.

Eine wichtige Voraussetzung für eine Veränderung der Kultur der Kommunikation ist selbstverständlich die Entscheidung der Geschäftsleitung zu einem solchen Schritt.

Die Führungsriege muss selbst mit einem guten Beispiel vorangehen.

Denn in der Regel gilt dort, wo es nicht gut läuft: Der Fisch stinkt vom Kopf her – die Führungsspitze ist für Defizite der Führung und Kommunikation verantwortlich, es sei denn, in den unteren Reihen sind inkompetente Kräfte am Werk.

Geht das Top Management mit gutem Beispiel voran, so folgt in der Regel auch die Karawane.

Wir haben, was das Coaching und Training von Gesprächskompetenzen angeht, drei Bereiche zu betrachten: Die innere *Haltung* des Einzelnen sowie den Grad seiner *Selbstreflexion*. Drittens ist es seine rhetorische Kompetenz, die Fähigkeit der angemessenen *Argumentation*.

Coaching

Eine Veränderung der inneren Haltung ist nicht immer einfach. Es müssen dabei zumeist sehr

gefestigte Denkgewohnheiten reflexiv gesichtet und aufgebrochen werden. Folgende Aspekte sind mit Blick auf das Erreichen einer dialogischen Rhetorik in Sachen der inneren **Haltung** von Bedeutung:

1. Respekt vor Anderen – ohne Einschränkungen
2. Einüben von Offenheit & Vertrauen
3. Lernende oder Lernender sein

Der kaum vorhandene Respekt vor Anderen ist schwer einzuüben – ebenso sind es Respekt und Vertrauen.

Gewöhnlich rührt die Thematisierung dieser Punkte an Muster aus der Kindheit – womit sich der Coach gemeinsam mit einer Führungskraft ins Bereich der Psychoanalyse bewegt.

Überzeugend ist dabei zuletzt immer die Argumentation, der Einzelne habe durch das Einüben dieser Tugenden persönliche Vorteile: nämlich den Erfolg bei seinen Mitarbeitern und

schließlich seinen Vorgesetzten. (Die heute im Bereich der Personalentwicklung sehr weit verbreitete Beschäftigung mit dem Thema *Wertschätzung* oder mit der *gewaltfreien Kommunikation* behandelt in etwa die gleichen Aufgaben.)

Letzten Endes muss der Lernende in der Praxis erfahren, wie Respekt, Offenheit und Vertrauen zu einer spürbaren Erleichterung seiner Führungsarbeit führen und seine Beliebtheit tatsächlich steigern. Das überzeugt ihn schließlich von deren Relevanz.

Es geht um das Einüben einer neuen Rolle, eines neuen Selbstverständnisses. Abzulegen ist die Rolle des Befehlshabers oder dominant Bestimmenden. Sie wird ersetzt durch eine Rolle des kooperativen Partners, der ebenso weiterhin lernt und nicht die Rolle des Doktor Allwissend oder des Alleskönners einnimmt, sondern seine

wertvollen Kompetenzen *sachlich und kooperativ* – im *Dialog* einbringt. Viele empfinden dabei zunächst einen Verlust – einen Verlust an Macht und Ansehen. Bis ihnen im Lauf der Zeit deutlich wird, dass ihr zuvor fragwürdiges Ansehen gerade durch die neue Haltung zu einem *authentischen Ansehen* geworden ist.

Diese neue Haltung wird durch zahlreiche Gespräche während des Coachings und laufende Feed-back-Gespräche zu Erfahrungen in der Praxis eingeübt und im Lauf einer längeren Periode erreicht.

Die **Selbstreflexion** dient bei dieser Veränderung besonders in der beruflichen Praxis folgenden Aufgaben:

1. Der Beobachter sollte sich beobachten, um Annahmen, Bewertungen, Vorurteile zu erkennen und zu *suspendieren*

2. Grundsätzlich eine erkundende Haltung üben,
statt die Rolle des permanent aktiven
Protagonisten einzunehmen

Die Analyse der eigenen Wahrnehmung steht hier
im Zentrum. Es geht darum, eine Struktur von
zahlreichen überkommenen Vorurteilen
gegenüber Anderen selbständig nach und nach
als solche zu entlarven und ihr möglichst zu
entkommen – um eine Form der relativen
Objektivität innerhalb der sozialen Lebenswelt zu
erreichen. Das gelingt selbstverständlich nur
teilweise. Aber immerhin lässt sich durch
permanente Selbstreflexion vorschnelles und
falsches Agieren oder Reagieren einholen und
vermeiden – auch wenn das Mühe machen sollte.

Schließlich wird in **Trainings der Rhetorik** die
dem Dialog angemessene Sprache eingeübt.
Neben den üblichen Basiskompetenzen wie
Stimme, Sprechrhythmus und Sprechtempo,

Intonation und Aussprache geht es im Kern um die Form der Argumentation.

1. Empathisches Zuhören
2. Authentizität & Empathisches Reden
3. Produktives Plädieren & Argumentieren

Ich halte mich bei diesen Trainings sehr gerne einerseits an die klassischen Strukturen der Argumentation wie etwa Syllogistik, die 3- oder die Fünfsatztechnik. Auch das „Harvard-Konzept“ ziehe ich gern hinzu.

Roger Fisher, William L. Ury; 1981 – „Getting to Yes“; dt. „Das Harvard-Konzept“. Es unterscheidet Sachinhalt und Verhandlungsführung und basiert auf vier wesentliche Bedingungen:

- ✓ Behandeln Sie Menschen und ihre Interessen (die Sachfragen) *getrennt* voneinander
- ✓ Konzentrieren Sie sich auf die *Interessen* der Beteiligten und *nicht* auf ihre Positionen
- ✓ Entwickeln Sie Entscheidungsoptionen oder Auswahlmöglichkeiten
- ✓ Bestehen Sie auf objektiven Beurteilungskriterien wie Gesetze oder ethische Normen

Das Ziel ist eine *Einigung* ist mit folgenden Anforderungen:

- ✓ Die guten Beziehungen der Parteien bleiben erhalten
- ✓ Beide Seiten bekommen was sie brauchen
„Win-Win“ – oder fair teilen: „Einer teilt, einer wählt.“

In der Rhetorik des Dialogs sind besonders das „produktive Plädieren und Argumentieren“ Garanten für das Erzeugen einer kooperativen Haltung der Beteiligten.

Eine Führungskraft, die in der Lage ist, bestimmte Entscheidungen nicht zu diktieren, sondern vielmehr für eine bestimmte gemeinsame Vorgehensweise aus logischen Gründen zu *plädieren* und ihre eigenen Überlegungen als Vorschlag einbringt, zieht ihre Mitarbeitenden hinein in den Diskurs und bindet sie damit ein in den Prozess der Entscheidungsfindung. Und das ist das Wesentliche.

Denn so werden die Mitarbeitenden als Gleichberechtigte authentisch angesprochen und aufgefordert sich selbst, ihre Kompetenzen und Meinungen einzubringen. Sie werden geschätzt und sind vollkommen beteiligt. Das ist erwünscht.

Führen ist immer Kommunizieren. Und das Beste für alle Beteiligten ist immer ein Führen im partnerschaftlichen Dialog zur Steigerung der Zufriedenheit, der *Loyalität* – und schließlich der *Produktivität* und des *Returns on Investments*.

Das kann man lernen.

Vielen Dank.