

UNICUM BERUF

DAS MAGAZIN FÜR EINSTIEG UND AUFSTIEG

Nachdruck aus Nr. 6 / 1999

Soft Skills - Teil 1: Kommunikationsfähigkeit

Eine Diskussionsrunde moderieren. So organisiert sein, dass abends der Schreibtisch wirklich leer ist. Ein schwieriges Gespräch mit einem Mitarbeiter führen, der die Arbeit des Teams blockiert. Aufgaben, an denen selbst alte Hasen scheitern. Und doch kommen sie auf Berufseinsteiger schnell zu: Wo im Team gearbeitet und die Eigenverantwortung groß geschrieben wird, gewinnen die so genannten „Soft Skills“ an Bedeutung. Eine dreiteilige Serie beschäftigt sich mit den wichtigsten „Soft Skills“, mit Kommunikationsfähigkeit (Teil 1), mit sozialer Kompetenz und mit Selbstmanagement. Was sich dahinter verbirgt - und wo man's lernen kann.

Nett plaudern allein reicht nicht

Ein Balanceakt: Menschlich nett bleiben und in der Sache hart

Erst war er stolz gewesen, als sein Abteilungsleiter ihn bat das nächste Meeting zu moderieren. Gute Vorbereitung ist alles, dachte er. Aber Karteikarten zu beschriften genügt anscheinend nicht. Irgendwann hatte die Diskussionsrunde sich festgefahren, die Standpunkte waren verhärtet. Schwitz. Wo war der rote Faden geblieben? Wie sollte er es schaffen, die Runde zu einem akzeptablen Ergebnis zu bringen? Wurde das überhaupt von ihm erwartet?

„Aktiv zuhören, Konflikte bewältigen, Prozesse voranbringen, indem man die eigenen Interessen durchsetzt ohne sich wie die Axt im Walde aufzuführen, das ist nicht jedem in die Wiege gelegt - und man lernt das auch nicht an der Uni“, ist Elge Wörner. Unternehmensberaterin aus Kronberg überzeugt. Und dennoch sind diese Fähigkeiten mehr und mehr gefragt: „Es gibt immer mehr Führungskräfte, die mit ihrer Rolle nicht klarkommen, die in Seminaren und Coachings Rat und Hilfe suchen, ebenso Leute, die einen Karriereprung vor sich haben, sich der Verantwortung aber nicht recht gewachsen fühlen oder Angst haben vor Konfliktgesprächen.“

Die Fähigkeit zur Kommunikation, zuzuhören, den Standpunkt des anderen zu verstehen und in die eigene Entscheidung miteinzubeziehen, ist das A und O einer guten und produktiven Zusammenarbeit. Die Unternehmen wissen das. Deshalb wird bereits im Einstellungsgespräch anhand von standardisierten Interviews oder im Assessment-Center geprüft, inwieweit der Bewerber solche Persönlichkeitsfaktoren wie Durchsetzungsvermögen, Ausdrucksfähigkeit und Teamgeist mitbringt. „Wichtig ist, dass bereits Potenzial vorhanden

ist und wenigstens Ansätze da sind. Je nachdem, ob jemand als Führungskraft, Berater oder Teammitglied arbeiten soll, sind andere Soft Skills nötig. Vieles, wie Kommunikationsfähigkeit und Kreativität, kann aber trainiert werden“, ist Angelika Eckert von der Allianz AG überzeugt. Und auch Schwachstellen in Sachen Moderationstechnik und Gesprächsführung lassen sich ausbügeln.

Wo aber liegen die häufigsten Schwachstellen - und wo kann man Nachhilfe in Sachen Kommunikationsfähigkeit bekommen?

Beispiel Präsentation:

„Hören die mir überhaupt zu?“

Wer glaubt, dass nach dem schweißtreibenden Vortragen von Referaten an der Uni und den anstrengenden Vorstellungsgesprächen die Zeiten vorbei sind, an denen man sich selbst vor einem versammelten Publikum darstellen muss, irrt. „Kommunikationsfähigkeit ist in fast jedem Job notwendig“ so Jörg Buchtal von Nokia. „Vor allem in Gruppenarbeitsprozessen und Ergebnispräsentationen kommen Mitarbeiter häufig in Situationen, in denen sie eine kleine Rede halten müssen, Verkaufszahlen vorstellen, neue Produkte präsentieren oder die Ergebnisse eines Projektes darstellen sollen.“ „Einer der größten Präsentationskiller ist, wenn man das Publikum ignoriert. Unsicherheit, Aufregung und Angst sind die Ursachen dafür, dass man an seinem vorbereiteten Papier klebt und gar nicht wahrgenommen hat, dass man längst die Aufmerksamkeit seiner Zuhörer verloren hat“ ist die Werbetexterin Claudia Nöllke überzeugt. „Ganz wichtig ist auch ein Spannungsbogen, eine Prise Humor,

mit der man seine Rede würzt und das anstrengende Zuhören ein wenig leichter macht“, ist die Berliner Rhetoriklehrerin Gisela Tautz-Wießner überzeugt. Aber nicht nur Inhalte, auch stimmliche und sprachliche Fähigkeiten gehören zum guten Vortrag. „Vor allem Frauen bekommen, wenn sie Lampenfieber haben, eine hohe piepsige Stimme. Zudem kommt es beim Vortrag auf die Stimm-Modulation an, darauf, dass man lebendig vorträgt und Pausen macht, so die Berliner Personaltrainerin Andrea Voß. Vortragstechniken kann man lernen: Von Rhetorikkursen der Volkshochschulen und Industrie- und Handelskammern bis zu professionellen Trainern reicht die Bandbreite. Aber es gibt auch unkonventionelle Methoden, seine Redetechnik zu verbessern: „Suchen Sie sich einen Kollegen als Lernpartner, der Sie in bestimmten Situationen beobachtet und kritische Vorschläge äußert. Das ganze kann natürlich auch umgekehrt laufen. Mit solchen Lerngruppen auf privater Initiative haben wir gute Erfahrungen“, so Verena de Haas von der DG Bank.

Beispiel Moderation:

„Ich glaub, jetzt haben wir alle den Faden verloren“

„Hier liegt der häufigste Fehler darin, dass man immer am eigenen Argumentationsstrang entlangdenkt, und sich - gerade bei emotionsgeladenen Themen - nicht genug auf die Standpunkte der anderen einlässt“, meint Kommunikationstrainerin Andrea Voß. Leicht komme es dann zu so abwertenden Kommentaren wie „das spielt jetzt keine Rolle“ oder „das lassen wir jetzt mal außen vor und kommen

UNICUM BERUF

DAS MAGAZIN FÜR EINSTIEG UND AUFSTIEG

Nachdruck aus Nr. 6 / 1999

Soft Skills - Teil 1: Kommunikationsfähigkeit

Nett plaudern allein reicht nicht

Fortsetzung

zu einem anderen Punkt.“ Um die Moderationsrunde voranzubringen, sei es besser, aktiv zuzuhören, die Fäden zusammenzuknüpfen und gelegentlich auch noch einmal Argumente zu wiederholen, um dann zum nächsten Punkt zu kommen. „Wichtig ist, dass man vorher eine Punkteordnung gemacht hat und genau weiß: Wo muss die Diskussion entlangführen und wo sollte sie etwa enden, damit man als Moderator den Überblick behält“, meint die PR-Beraterin Birgitt Morrien. Lernen kann man solche Moderationstechniken bei professionellen Coaches und Trainern, entweder im Einzeltraining oder in der Gruppe.

Beispiel Gesprächsführung:

„Ich lass mich nicht über den Tisch ziehen“

„Bei der Gesprächsführung - egal ob es sich um ein kritisches Gespräch mit einem blockenden Mitarbeiter oder um Gehaltsverhandlungen handelt - ist es ganz wichtig, die sachliche und persönliche Ebene zu trennen“, so Andrea Voß. Und genau da liegt der Haken: Menschlich nett bleiben und in der Sache hart. „Das können die wenigsten“, so Voß. Im Idealfall verlaufe ein solches Gespräch so, dass man den Standpunkt der Gegenseite kennt, ihn berücksichtigt und in das Ergebnis miteinbezieht ohne das eigene Ziel aufzugeben. „Beide müssen mit dem Ergebnis leben können, sonst ist das Gespräch gescheitert“, sagt Voß. Dazu gehöre auch, dass man sich vorher genau überlegt, wie ein solches Ergebnis aussehen kann und welches Angebot man an die Gegenseite zu machen bereit ist. Verhandlungsführung, Gesprächstechniken können in Seminaren gelernt werden. Aber auch

im Einzeltraining: „Wir arbeiten manchmal mit externen Beratern zusammen, die sich auf solche Dinge spezialisiert haben. Sie begleiten den Mitarbeiter manchmal über Monate hinweg und beobachten sein Verhalten bei Geschäftsabschlüssen, unter Stress, in großen Gremien. Dann wird daran gearbeitet Das ist zwar ein mühevoller und langwieriger Prozess, aber es lohnt sich“, so Verena de Haas von der DG Bank.

Beispiel Konfliktbewältigung:

„Da müssen wir mal ein ernstes Wörtchen reden“.

Egal ob Kündigungsgespräch oder ein geplatz-

ter Deal mit einem Kunden: Streitgespräche sind immer ein heikles Thema. Und durch „Aussetzen“ auch nicht zu lösen. „Auch hier ist es ganz wichtig, sich über die Ziele klar zu werden, die man verfolgt“, so Andrea Voß. Hilfreich sei es manchmal, einen Moderator, wie den Betriebsrat oder Sozialdienst, miteinzuschalten, wenn die Fronten schon sehr verhärtet sind. „Die meisten Menschen sind sehr konfliktscheu, aber mit Konflikten kann man umgehen lernen, damit sie nicht so eskalieren, dass sie alles lahm legen“. Hilfe bieten Gruppentrainings und Seminare.

Sabine Hense-Ferch

Ausgewählte Adressen:

Structura GbR

Kennwort kompositione
Andrea Voß
Berliner Straße 27, 13507 Berlin
Telefon: 030 43400521
Schwerpunkt: Coaching und Seminare zu Moderation, Selbstmanagement, Selbstbehauptung, Verhandlungstraining, Stressmanagement.

Ikoma

Institut für kooperatives Management
Elge Wörner
Eichenstr. 15, 61476 Kronberg
Telefon 06173 5903
Schwerpunkt: Professionelle Verhandlungsführung, Kommunikation, Gesprächsanalyse

COP

Praxis für Coaching, Organisationsentwicklung und PR
Birgitt Morrien
Krüthstraße 27, 50733 Köln
Telefon: 0221 7393262
Schwerpunkt: Selbst-PR, Moderationstraining

Lifestyle

Coaching, Training, Unternehmensberatung
Susanne Fleer-Ellerbrake
Ziegelstraße 100,
32105 Bad Salzuflen
Telefon: 05221 82749
Schwerpunkte: Kommunikation, Persönlichkeitstraining, Moderation, Beziehungsmanagement