

# Erfolgreich als Teamleiter

---

## Informieren und Kommunizieren

Lektion  
**05**

# Inhalt

<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>4</b>
<b>1 RICHTIG INFORMIEREN.....</b>	<b>5</b>
1.1 Probleme vermeiden.....	5
1.2 Transparenz im Informationsalltag schaffen.....	7
1.3 Informationen richtig weitergeben.....	8
1.4 Verständnis sichern .....	11
1.5 Aus Mitarbeitern Informationsträger machen .....	12
1.6 Für Informationsdisziplin sorgen .....	13
<b>2 GEKONNT KOMMUNIZIEREN .....</b>	<b>16</b>
2.1 Bewusst kommunizieren.....	16
2.2 Sach- und Beziehungsseite unterscheiden .....	19
2.3 Aussage und Appell unterscheiden .....	23
2.4 Sachebene und Gefühlsebene unterscheiden .....	30
<b>3 AUF WAHRNEHMUNG ACHTEN.....</b>	<b>34</b>
3.1 Unterschiedliche Wahrnehmung einkalkulieren .....	34
3.2 Mit unterschiedlichen Perspektiven rechnen.....	38
<b>4 MISSVERSTÄNDNISSE VERMEIDEN .....</b>	<b>49</b>
4.1 Missverständnisse vermeiden .....	49
4.2 Missverständnisse aufklären.....	56
4.3 Mit Metakommunikation arbeiten .....	57
<b>LÖSUNGEN ZU DEN WIEDERHOLUNGSFRAGEN .....</b>	<b>60</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>62</b>
<b>SACHWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>64</b>
<b>FRAGEN ZUM VERSTÄNDNIS .....</b>	<b>66</b>

**MUSTERLÖSUNGEN ZU DEN FRAGEN..... 67**

# Einleitung

Kommunikation und Information sind solch alltägliche Phänomene im Teamalltag, dass man sich selten Zeit nimmt, darüber nachzudenken. Kommunizieren ist für jeden von uns etwas ganz Natürliches und etwas ganz Alltägliches. Wer denkt schon darüber nach, wie er kommuniziert, wie er sich gegenüber anderen verhält?

Zu Unrecht. Denn gerade weil Kommunikation so alltäglich ist, ist eine gute Kommunikationsfähigkeit für alle Lebensbereiche wichtig, auch und besonders für den Job - erst recht, wenn Sie beruflich vorankommen wollen. Außerdem kann Kommunikation manchmal ganz schön verwirrend sein. Doch je mehr Sie darüber wissen, desto leichter können Sie damit umgehen.

Und natürlich gehen viele Probleme und Frustrationen mit Kommunikation einher, Tag für Tag, Beziehung für Beziehung.

- ▶ Gesprächspartner verstehen etwas anders, als es gemeint war. Die Folge sind **Missverständnisse**.
- ▶ Kollegen reden nicht miteinander. Die Folge sind **Abgrenzungen**.
- ▶ Mitarbeiter reden negativ über andere. Die Folge sind **Ausgrenzungen**.

Warum haben viele Menschen nicht gelernt, ihre Möglichkeiten der Kommunikation versiert für ihre Zwecke zu nutzen? Warum kommt es immer wieder zu Kommunikationsschwierigkeiten, obwohl sich doch die meisten Menschen Mühe geben, mit anderen gut zurechtzukommen?

Dass Kommunikation nicht immer so klappt, wie man sich das wünscht, hat viel mit Wahrnehmung, Einschätzung, Interpretation und Bildern von anderen zu tun, die wir im Kopf haben.

Sie sollten die Kommunikationsmittel virtuos beherrschen und wissen, wie Sie Kommunikation steuern und zielgerichtet gestalten.

Das ist das Thema dieses Studienheftes. Sie werden allerdings keine langen theoretischen Ausführungen über Kommunikationsmodelle finden. Das ist für Ihren Kommunikationsalltag nicht von Belang. Ziel ist es vielmehr, Ihnen Anregungen zu geben, wie Sie Ihre Kommunikation im Alltag verbessern können und wie Sie als Kommunikationsprofi hervorstechen können.



Im Mittelpunkt stehen folgende Fragen:

- ▶ Wie informieren Sie Ihre Mitarbeiter richtig?
- ▶ Was macht eine gelungene Kommunikation aus?
- ▶ Warum Sie auf Ihre Wahrnehmung achten sollten.
- ▶ Welche Schwierigkeiten können dabei entstehen? Woran erkennt man diese Schwierigkeiten?

Ich wünsche Ihnen schon jetzt viel Spaß und viel Erfolg bei Ihrer Arbeit als Teamleiter.

# 1 Richtig informieren

Die Bedeutung einer guten Information und Kommunikation wird schnell unterschätzt. Überall in Unternehmen werden Informationen nur unvollständig, verfälscht oder zu spät weitergegeben. Wie oft haben Sie schon den Satz gehört „*Mir sagt ja keiner was*“.

Manchmal werden Informationen sogar bewusst zurückgehalten. Oft mit dem Ziel, sogenanntes Herrschaftswissen zu schaffen, getreu dem Sprichwort: „*Wissen ist Macht*“.

## In dieser Lektion erfahren Sie

- ▶ wie Sie sich als Führungskraft positionieren
- ▶ Mitarbeiter einbeziehen
- ▶ Mitarbeitern den notwendigen Raum geben.

## 1.1 Probleme vermeiden

### Informationsaustausch fördern

Die Bedeutung eines guten Informationsflusses kann nicht genug betont werden. Sie kennen das Sprichwort:

**„Wissen ist Macht.“**

Eine gute Information ist wichtig, denn je besser alle Kollegen und Mitarbeiter im Team über die Ziele, die Aufgaben und das Umfeld informiert sind, desto schneller und besser können sie Problemlösungen entwickeln, kurz: desto effektiver können sie arbeiten.

Teammitglieder können so selbstständig und verantwortungsbewusst handeln und können den Stellenwert ihrer Arbeit besser einschätzen.

Eine gute Information verbessert einerseits die Transparenz und hilft, Pannen zu vermeiden, andererseits gibt es den Teammitgliedern das Gefühl, anerkannt zu werden. Das bedeutet in der Praxis, dass jeder im Team Zugriff auf alle Informationen hat, die er für seine Arbeit braucht, dass keiner Informationen zurückhält oder Informationen als Machtmittel missbraucht.



### Wie steht es um den Informationsaustausch?

	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
Es gibt ausreichend Gelegenheit zum Informationsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Besprechungen sind ergebnisorientiert und effizient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir informieren generell frühzeitig und umfassend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen werden freizügig gegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt für jedes Thema einen Ansprechpartner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf wichtige Informationen können alle Mitarbeiter zugreifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Alle Kollegen und Mitarbeiter erhalten schnell und unverzüglich alle Informationen, die sie für ihre Aufgaben benötigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt auch einen guten informellen Erfahrungsaustausch zwischen den Teammitgliedern, z. B. beim gemeinsamen Gang zur Kantine oder bei einem gemeinsamen Frühstück einmal im Monat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt keine Kollegen, die Informationen bewusst zurückhalten, um dadurch Vorteile zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie sich bewusst: Je besser Sie die Mitarbeiter über die Ziele, die Aufgaben, die Anforderungen informieren, desto effektiver können sie arbeiten.



Hella Gruner ist eine sehr umtriebige Teamleiterin. Sie arbeitet in vielen Arbeitsgruppen mit, engagiert sich neben ihrer Linienarbeit zusätzlich gleich in zwei für die Firma wichtigen Umstrukturierungsprojekten. Nur bei ihren Mitarbeitern scheint in letzter Zeit die Stimmung schlechter geworden zu sein. Sie reden zwar viel untereinander, aber wenig mit ihr. *Was die nur wieder haben?* denkt sich Frau Gruner. Um die müsste ich mich mal wieder intensiver kümmern.

Worin könnte der Grund für das Verhalten der Mitarbeiter liegen? Möglicherweise fürchten sie negative Auswirkungen der Umstrukturierungen auf ihre Arbeitsplätze und fühlen sich unzureichend informiert. Wo doch ihre Referatsleiterin sozusagen an der Quelle sitzt.

Ein Beispiel von vielen, welches die Bedeutung einer guten Information aufzeigt. Diese sieben Fehler sollten Sie unbedingt vermeiden und auch bei Mitarbeitern nicht zulassen:

1. Mitarbeiter haben keinen Zugang zu Informationen, die für sie wichtig sind.
2. Sie erhalten Informationen zu spät oder verfälscht.
3. Die Informationen sind nicht verständlich.
4. Es kommt immer wieder zu Missverständnissen.
5. Informationen werden auf dem falschen Weg übermittelt.
6. Mitarbeiter halten Informationen zurück.
7. Die Suche nach einzelnen Informationen ist aufwändig.

Wer keinen Zugang zu Informationen hat, fühlt sich übergangen und unterlegen. Fehlende und unzureichende Informationen führen meist zur Zunahme einer Kommunikationsweise, die ihre Tücken hat: zu Tratsch und Gerüchten. Dies wiederum kann bei Mitarbeitern zu Frustration, **mangelnder Identifikation** und **Demotivation** führen. Gute Mitarbeiterführung bedeutet deshalb auch gute Information der Mitarbeiter.



**Wie gut nutzen Sie dieses Führungsmittel. Machen Sie den Test:**

	selten	manchmal	normalerweise	meist/immer	Punkte
	0	1	2	3	
Informieren Sie sie zeitnah über Veränderungen im Arbeitsgebiet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Überlegen Sie immer, welcher Weg jeweils der beste ist, um bestimmte Informationen weiter zu geben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Mitarbeiter über Ergebnisse ihrer Arbeit, über die Außenwirkung, gut informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie auf Informationslücken und fragen Sie nach, falls Sie solche vermuten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Ihre Mitarbeiter über zentrale Fragen wie Aufgaben, Zuständigkeiten und Zusammenarbeit präzise und vollständig informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzen Sie (informelle) kurze Wege der Informationsweitergabe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Sie in der Lage, auch komplizierte Zusammenhänge verständlich und adressatengerecht zu vermitteln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Holen Sie sich regelmäßig eine Rückmeldung von Ihren Mitarbeitern darüber, wie zufrieden sie mit der Art und dem Umfang Ihrer Informationen sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiten Sie daran, Ihr Informationsmanagement systematisch zu verbessern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zählen Sie Ihre Punkte zusammen. Je mehr Punkte Sie erreichen, desto besser. Liegen Sie insgesamt unter 25 Punkten, sollten Sie dringend Ihr Informationsmanagement überdenken. Sehen Sie sich dazu die Fragen an, bei denen Sie die geringste Punktzahl erreicht haben.

## 1.2 Transparenz im Informationsalltag schaffen

Wie gut ist das Informationssystem in Ihrem Arbeitsfeld? Diese Frage ist die Kernfrage, wenn es darum geht, den Informationsfluss, die Nutzung von Informationsquellen und die Weitergabe von Informationen zu optimieren.

Ein gutes Informationssystem zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- ▶ Es gibt verschiedene Informationsmöglichkeiten.
- ▶ Alle wichtigen Informationen sind für alle Mitarbeiter zugänglich.
- ▶ Es gibt keine unnötigen Zugangsbeschränkungen zu Informationen.
- ▶ Zusammentreffen werden systematisch genutzt, um Informationen weiter zu geben.

Überprüfen Sie auch:

- ▶ Welche Informationen sind zwar vorhanden, werden aber (zu) wenig genutzt?

Lohnt es sich dann, diese Informationen überhaupt vorzuhalten? Oder sollten Sie die Mitarbeiter besser mit der Informationsquelle vertraut machen?



Sie haben JURIS abonniert, die Mitarbeiter nutzen die Datenbank aber nicht.

- ▶ Welche Informationen sind nicht griffbereit, müssen immer wieder mit hohem Aufwand beschafft werden?

Überlegen Sie in einem solchen Fall, ob Sie einen besseren und schnelleren Zugriff ermöglichen können.



Adressen sind nicht systematisch gespeichert und aufbereitet, sondern müssen häufig neu zusammengesucht werden.

Die Maxime lautet: Jeder Mitarbeiter soll jederzeit die Informationen bekommen, die er für die ordnungsgemäße Erledigung seiner Aufgaben braucht.

### 1.3 Informationen richtig weitergeben

Achten Sie auf diese neun Punkte, wenn Sie Ihre Mitarbeiter informieren:

#### 1. Sorgen Sie für vollständige Information

Geben Sie alle wichtigen Informationen weiter. Die Informationen sollten so vollständig sein, dass keine Informationslücken entstehen. Sonst kann es passieren, dass Ihre Mitarbeiter sich ihren Teil denken oder andere, wahrscheinlich weniger seriöse Quellen suchen.

#### 2. Achten Sie auf Kontinuität

Informieren Sie regelmäßig. Horten Sie keine Informationen. Sonst verlieren Ihre Mitarbeiter bei der Fülle an Informationen, die Sie am Stück weitergeben, den Faden und die Lust.

#### 3. Achten Sie auf den richtigen Zeitpunkt

Viele Informationen verlieren an Wert, wenn man sie nicht schnell weitergibt. Auf der anderen Seite kann man auch zu früh informieren, etwa wenn man selbst noch keine ausreichende Datengrundlage und zu wenig gesicherte Informationen hat.

#### 4. Vermeiden Sie Überforderung

Die Aufnahmekapazität von Menschen, die Konzentrationsfähigkeit und Gedächtnisleistung sind beschränkt. Untersuchungen zeigen, dass man sich normalerweise nicht mehr als sieben Informationen zur gleichen Zeit merken kann. Bei Personen mit schlechtem Gedächtnis liegt der Wert sogar nur bei fünf Informationen. Außerdem sinkt bereits nach 10 Minuten die Aufmerksamkeit, also keine langen Vorträge.



Und denken Sie daran: Sie sind verantwortlich dafür, dass Sie verstanden werden.

#### 5. Seien Sie nicht wortkarg

Zu einem guten Verständnis von Information gehört auch, dass Sie nicht nur Fakten weitergeben, sondern diese Fakten auch erläutern. Zusätzliche Erklärungen unterstützen das Verständnis. In der Fachsprache spricht man hier von **Redundanz**. Das heißt aber nicht, dass Sie sich über jede Kleinigkeit weitschweifend auslassen sollten.

#### 6. Halten Sie sich an die Fakten

Ihre Mitarbeiter erwarten von Ihnen bei vielen Themen eine möglichst objektive Information. Je wichtiger das Thema ist, desto wichtiger sind auch klare und nachprüfbar Aussagen. Trennen Sie die Fakten von Ihrer Einschätzung. Sagen Sie den Mitarbeitern deutlich, wo die Fakten aufhören und Ihr Kommentar beginnt. So schützen Sie sich vor Missverständnissen. Bieten Sie sich bei heiklen Themen bewusst als Gesprächspartner an.

#### 7. Versuchen Sie den richtigen Ton zu finden

Meist wollen Ihre Mitarbeiter sachlich informiert werden. Bei Themen, die Emotionen erzeugen, bei Veränderungen, beispielsweise Zusammenlegung von Abteilungen, Weggang eines Kollegen, Wechsel in der Leitung und anderen brisanten Informationen können auch Sie Ihre Gefühle zeigen.



Versetzen Sie sich in die Gemütslage Ihrer Mitarbeiter, gehen Sie darauf ein. Verkaufen Sie den Mitarbeitern auf keinen Fall mit großem Enthusiasmus Veränderungen, die für sie negative Folgen haben.

### 8. Schneiden Sie die Information auf die Mitarbeiter zu

Bevor Sie informieren, fragen Sie erst nach dem Informationsbedürfnis. Ersparen Sie Ihren Mitarbeitern, sich zum dritten oder vierten Mal dieselben Ausführungen anzuhören. Überflüssige Informationen kosten unnötig Zeit.

Nicht jeder Mitarbeiter braucht und will dieselben Informationen. Filtern Sie deshalb: Wer braucht was? Machen Sie Ihren Mitarbeitern durch Ihr Verhalten deutlich: *Sie bekommen alle Informationen, die sie brauchen. Fragen sie nach, dann bekommen Sie alle Informationen, die sie wollen.* Die Informationen, die Sie an einzelne Mitarbeiter weitergeben, sind als Angebot zu verstehen. Braucht der Mitarbeiter zusätzliche Informationen, sollte er willens sein, die Informationslücken selbstständig zu füllen.

### 9. Achten Sie auf den richtigen Vermittler der Information

Grundsätzlich geben die Personen Informationen weiter, die am besten über das Thema Bescheid wissen und die die Informationen selbst erhalten haben. Das ist die Regel. Die Ausnahme bilden alle Informationen von größerer Tragweite. Je sensibler Informationen sind, desto eher sind Sie als Teamleiter in der Pflicht.

### 10. Achten Sie auf Tratsch

**Tratsch** ist eine wenig beachtete Form intensiver Kommunikation, die schnell zu Problemen führen kann. Je stärker die Mitarbeiter betroffen sind, je weniger „offizielle“ Informationen sie besitzen, desto anfälliger sind sie für diese Form der Kommunikation.

Tratsch hat allerdings auch eine positive Seite: Tratsch zeigt, was die Mitarbeiter bewegt und wo wahrscheinlich präzisere Information notwendig ist. Voraussetzung ist, dass Sie Tratsch zum Anlass nehmen, den Informationsfluss zu analysieren:

- ▶ Über welche Themen tratschen die Mitarbeiter?
- ▶ Welche betreffen einzelne Mitarbeiter, welche das Team, welche Sie, welche Ihr Unternehmen oder andere Abteilungen?
- ▶ Aus welchem Grund gibt es Tratsch? Ist er grundlos oder begründet?
- ▶ Haben Sie oder andere (etwa durch Andeutungen) zur Entstehung von Tratsch beigetragen?
- ▶ Welche Informationen wären nötig gewesen, um dem vorzubeugen? Hätten Sie diese Informationen geben können? Ist Tratsch entstanden, weil Sie Informationen zu spät, zu knapp oder an die falschen Personen weitergegeben haben?

## Richtig informieren

- ▶ möglichst objektiv und wahr
- ▶ aufs Wesentliche beschränkt
- ▶ kontinuierlich
- ▶ dem Thema angemessen
- ▶ vollständig
- ▶ verständlich
- ▶ rechtzeitig.

Es gibt Themen, die in engem Zusammenhang mit der Arbeit stehen, und bei denen die Mitarbeiter ein hohes Interesse und ein Recht auf umfassende und genaue Information haben. Hier ist eine große **Transparenz** notwendig.



### Welche Themen könnten dies bei Ihnen sein?

---

---

---

---

---

Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter als Strategiepartner, die ebenso wie Sie für gute Ergebnisse und eine gute Zusammenarbeit verantwortlich sind. Voraussetzung ist, dass sie dieselben Informationen besitzen wie Sie.

Informieren Sie regelmäßig und ausführlich über folgende Themen:

#### ▶ **Ziele**

Ziele und Strategien bilden den Rahmen der Arbeit Ihrer Mitarbeiter. Wenn diese nicht wissen, wo es hingehet, und nicht wissen, worauf es ankommt, werden Sie die gesteckten Ziele nicht erreichen können.

#### ▶ **Aufgaben**

Jeder Mitarbeiter muss wissen, was er tun soll, welche Erwartungen an Qualität und Quantität existieren, auf welche Ressourcen er zurückgreifen kann, welche Kompetenzen und Verpflichtungen er hat.

#### ▶ **Arbeitsergebnisse, Kennzahlen**

Wo stehen wir? Was haben wir erreicht? Wo liegen wir über, wo unter den Vorgaben und Absprachen? Solche Informationen sind als Steuerungshilfe wichtig. Jeder Mitarbeiter benötigt Informationen darüber, wo er steht, was er gut gemacht hat, wo er noch besser werden kann, und jedes Team braucht diese Informationen ebenfalls.

#### ▶ **Zusammenarbeit**

Über die Qualität der Zusammenarbeit gibt es häufig wenig Informationen. Da die Zusammenarbeit eng mit der Führungskompetenz des Vorgesetzten in Zusammenhang steht, scheut sich mancher Vorgesetzte, dieses Thema offensiv anzugehen.

Da der Erfolg der Arbeit aber zum guten Teil an der Qualität der Zusammenarbeit hängt, ist es klug, hier erst einmal systematisch Informationen zu sammeln. Nutzen Sie beispielsweise Mitarbeiterbefragungen, Führungsfeedback und andere Analysedaten.

#### ▶ **Veränderungen**

Berichten Sie präzise, zeitnah und ausführlich über Veränderung: seien sie im Team (Beförderung, Weggang von Mitarbeitern, neue Mitarbeiter, neue Verantwortlichkeiten), oder in der Firma (Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung, Kooperationen, Zusammenlegungen u.a.). Der Grund ist einfach. Das sind die typischen Felder für **Gerüchte**.