

SZ-Management

Lernt von den Ignoranten!

Von Hermann Sottong

In einem Unternehmen, für das wir kürzlich eine Untersuchung zur Führungskräfte-Kommunikation machten, erhalten die Manager durchschnittlich 85 E-mails täglich, wöchentlich mindestens ein Dutzend Sitzungsprotokolle. Sie sehen bei Meetings und Präsentationen rund 4800 Folien und Charts im Jahr. Sie können theoretisch auf einen Fundus von mehreren Hundert verschiedenen Inhouse-Broschüren zurückgreifen, jeden Tag Inhouse-TV-Beiträge verfolgen oder dem morgendlichen Pressespiegel seitenweise Artikel entnehmen. Nicht zu reden von den Memos, Dossiers, Berichten, Statistiken, Briefen, Telefonaten, die ohnehin zu ihrer täglichen Arbeit gehören.

Um angesichts dieser Datenflut noch handlungsfähig zu bleiben, entwickeln viele dieser Führungskräfte „Routinen der Ignoranz“: Sie wenden täglich mehr oder weniger bewusst Regeln an, die es ihnen erlauben, die Mehrheit all dieser Informations- und Kommunikationsangebote schlicht nicht zur Kenntnis zu nehmen.

Gerade diese „Ignoranten“ sind es, die sich durch ihre Weigerung zur ständigen Informationsaufnahme nicht nur rational, sondern auch loyal verhalten: Denn durch ihre Ignoranz sichern sie die Funktionsfähigkeit der Organisation. Statt sich der Informationsflut ihres Unternehmens auszuliefern, tun sie ihren Job und setzen auf wirkliche Kommunikation. Sie bilden informelle Netzwerke des Erfahrungsaustausches, der gegenseitigen Information und entwickeln Codes, die dafür sorgen, dass bei Bedarf (!) schnell und sicher kommuniziert werden kann.

Diese tägliche Praxis des Austauschs kann als Vorbild dafür dienen, unternehmensinterne Kommunikation intelligenter und eleganter zu gestalten. Im Verlauf unserer Beratungstätigkeit zur internen Kommunikation hat sich herausgestellt, dass funktionierende interne Kommunikation informeller Netzwerke stets bestimmten Mustern folgen.

Direkte Adressierung hat Vorrang vor Informationsstreuung: In Kommunikationsnetzwerken dieser Art überlegen sich die Mitglieder genau, für wen eine Nachricht wichtig sein

könnte oder wen man am besten fragt, wenn eine bestimmte Information gebraucht wird.

Kommunikation unter Anwesenden geht medialer Kommunikation voraus: Kommunikationsnetzwerke nutzen und schaffen sich informelle Plattformen für Begegnungen.

„Empfangen“ ist genauso wichtig wie „senden“: Gelingende Kommunikation funktioniert nach dem Prinzip der „Gabenökonomie“, dem Ausbalancieren von Geben und Aufnehmen. Die besten Führungskräfte sind nicht ständig „auf Sendung“, sondern beherrschen die Kunst des Zuhörens.

Fragen sind so wichtig wie Antworten: Wer interessiert zuhört, befindet sich schon im „Lernmodus“. Wer lernt, generiert neue Fragen. Im Austausch darüber entstehen neue Lösungen.

Wissenstransfer geschieht bevorzugt über das Medium des Erzählens: Geschichten sind das beliebteste und wertvollste Tauschobjekt der Kommunikation. Sie machen Erfahrungen und Einsichten greifbar.

Kommunikation ist nicht hierarchisch, sondern heterarchisch: Für die Dauer der Kommunikation, des Austauschs im Gespräch treten organisationale Rollen und Machtpositionen in den Hintergrund. Was zählt sind Interesse, Wissen, Ideen, Aufmerksamkeit. Statt weiter in einer daten- und mediengetriebenen „Input-Kommunikation“ zu verharren, in der die Kapazität der „Sender“ der Aufnahmefähigkeit der „Empfänger“ davoneilt, sollten Unternehmen – Hochglanzbroschüre hin, Intranet her – von der erfolgreichen Praxis ihrer gewitzten Ignoranten lernen. Im lebendigen Diskurs der Beteiligten wird das ausgetauscht, was wirklich relevant ist – und zwar auf nachhaltige Art und Weise.

Damit wäre das dringendste Problem interner Kommunikation gleich miterledigt: das Vorhalten von Informationsmüll, der die Kanäle für die wichtigen Dinge verstopft.

Der Autor ist Mitgründer von System + Kommunikation in München. www.systemkom.de

