



Foto: iStock.com/iLexx

# „Schraubendreher statt Fünf-Kilo-Hammer“

**Kommunikation im Unternehmen** ◀ Ihre Mitarbeiter verstehen Sie manchmal nicht? Im Interview mit der *Wirtschaft* erklärt **Dr. Stefan Goes**, Inhaber von *communicare* in Lübeck, wieso Kommunikation scheitern kann, was er unter Sprachmagie versteht und wie die Simpsons zur Selbsterkenntnis beitragen können.

**Wirtschaft:** Aus Ihrer Sicht ist Kommunikation nicht nur Mittel zum Zweck, sondern Kern unserer Arbeit – warum?

**Stefan Goes:** Ohne Sprache keine Kommunikation, keine Zusammenarbeit. Selbst der einsam werkende Uhrmacher denkt in Sprache, und seine Uhren will er ja auch verkaufen. Gerade Unternehmensprozesse sind dynamisch; Strategien, Abläufe und Verfahren werden erdacht, diskutiert, angepriesen, hinterfragt, angewandt, torpediert, reinstalliert – alles mit Sprache. Wir denken unsere Welt in Sprache. Wir existieren in Sprache. Da wir auch der rationalen Handlungsplanung fähig sind, können wir Sprache aber als Werkzeug verwenden – wie ein Feinmechaniker oder wie ein Schmied, ganz wie die Situation es verlangt.

**Wirtschaft:** Verstehen sei der unwahrscheinliche Fall, meinte der Systemtheoretiker Niklas Luhmann. Woran kann Kommunikation scheitern, auch wenn alle beste Absichten haben?

**Goes:** Der Sprachwissenschaftler Talbot J. Taylor spricht sogar vom „gemeinschaftlichen Missverstehen“. Der Philosoph Robert B. Brandom ist weniger skeptisch und untersucht, wie aus dem Gebrauch von Sprache Bedeutung entsteht. Beide Ideen zusammengenommen legen nahe, dass Kommunikation letztlich an allem scheitern kann. Das kann jeder Unternehmer, jede Führungskraft, jeder Spezialist weinenden Auges bestätigen. Die „Top Five“ sind nach meiner Erfahrung Egozentrik, mangelndes Interesse am Partner und an seinen Motiven, Wünschen und Zielen, schlechtes Zuhören, nicht am Hörer ausgerichtete Wortwahl und vor allem die generelle Haltung. Wenn eine Führungskraft immer den Fünf-Kilo-Hammer nimmt – selbst wenn der feine, kleine Schraubendreher die bessere Wahl wäre –, dann geht es eben schief.

**Wirtschaft:** Sie sprechen häufig von „Sprachmagie“. Das klingt nach Zauberei. Haben Sie eine Zauberformel für optimales Kommunizieren?

**Goes:** Mein Ansatz ist die linguasystemische Methode, die sprachwissenschaftliche Fakten mit Methoden aus der systemischen Beratung verschmilzt. Das will keiner haben, schon gar nicht vom Herrn Doktor. Zaubern aber, mit einem Medium, das man beherrscht, nämlich der Sprache, das wollen viele. Die Zauberformel für leichtes und zugleich wirksames Kommunizieren enthält: Offenheit und Partnerorientierung, Neugier oder zumindest echtes Interesse, einen scharfen Blick auf alle menschlichen und abstrakten Mitspieler und nicht zuletzt: angewandtes Sprachingenieurwesen.

**Wirtschaft:** Welche besonderen Anforderungen bringen Funktionen wie Unternehmer, Geschäftsführer oder Abteilungsleiter mit sich?

## Zur Person

Dr. Stefan Goes, Jahrgang 1964, ist Sprachwissenschaftler und systemischer Berater. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Führungskräfteausbildung und -begleitung, Teamentwicklung und Konfliktsupervision sowie Sprachmagie. Seit 2003 hat Goes Lehraufträge an der FH Lübeck. Seit 2009 arbeitet er in der Fach- und Führungskräfteinitiative der IHK zu Lübeck mit. ◀



Foto: Thomas Berg



**Goes:** Na ja, Sozialkompetenz hilft schon. Zuhören, Interesse zeigen. Ich sage immer: „Adel verpflichtet.“ Das heißt: Wer mehr Macht, mehr Wissen, mehr Können hat, ist verpflichtet, dies in partnerorientierter Weise einzusetzen. Das ist nicht immer ein Zuckerschlecken.

**Wirtschaft:** Ein Unternehmer steht oft vor der Frage, ob seine Mitarbeiter seine Aufträge, Pläne oder Ideen richtig verstanden haben. Wie kann er Sicherheit gewinnen?

**Goes:** Nachfragen. Sich erklären lassen, wie es der Mitarbeiter verstanden hat. Am besten: die Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligen.

**Wirtschaft:** Auch gruppendynamische Prozesse werden über Sprache angestoßen. Hier geht es um Rollen, Motivation, Integration, Kooperation. Kann man so etwas lernen?

**Goes:** Grundsätzlich kann das jeder lernen. Allerdings nur, wenn die Bereitschaft besteht. Und es gibt natürlich noch die Talentfrage. Bei der H. & J. Brüggen KG arbeite ich seit einigen Monaten zusammen mit Produktionsassistenten, Technikern, Abteilungsleitern sowie der Qualitätssicherung, dem Betriebsrat sowie der Personalleitung und der Geschäftsleitung an genau diesem Thema: Sprachmagie als Bestandteil von Führungskompetenz und Zusammenarbeit. Das klappt hervorragend, weil alle Beteiligten aufgeschlossen und einsatzfreudig sind.

**Wirtschaft:** Die Signale junger Menschen zu verstehen, fällt Älteren häufig schwer. Was sind die Herausforderungen in der Kommunikation mit Auszubildenden?

**Goes:** Vielleicht am schwierigsten: seine eigenen Vorurteile beiseitezustellen. Wenn ich mit Auszubildenden an diesen Themen arbeite, höre ich eigentlich immer nur, dass sie ernst genommen, gut und geduldig angeleitet und vor spannende Herausforderungen gestellt werden möchten, an denen sie sich beweisen können. Wenn etwa einer mürrisch wirkt, ist er wahrscheinlich nur unsicher.

**Wirtschaft:** Wie kann ein Ausbilder durch richtige Kommunikation die Ausbildungsqualität steigern?

**Goes:** Wenn er die feine Balance findet zwischen Zugehörigkeit und klaren Ansagen. Junge Menschen brauchen Orientierung – gerade dann, wenn sie denken, sie hätten die Welt schon besser verstanden als die alten Säcke.

**Wirtschaft:** Was raten Sie Führungskräften, die ihr Kommunikationsverhalten besser reflektieren und ihre Wirkung besser verstehen möchten?

**Goes:** Sich öfter mal fragen, was Bart und Lisa Simpson zum eigenen Handeln sagen würden. Bart würde wohl frechem, egozentrischem, gewinnorientiertem Handeln applaudieren, Lisa eher auf Partnerorientierung, Nachhaltigkeit, Ethik achten. Wer sich ausmalt, wie das eigene Handeln durch die Augen anderer aussehen könnte, erlangt große Freiheit: zum Beispiel etwas Neues zu versuchen – oder auch einfach so zu bleiben, wie man ist. <<

**Interview:** Klemens Vogel  
IHK-Redaktion Schleswig-Holstein  
vogel@ihk-luebeck.de

**Blog von Stefan Goes**  
www.communipecta.de



## Gewerbehallen

individuell • langlebig • wirtschaftlich



### Ihre Vorteile

- sichere Kostenplanung
- eigenes Planungsbüro
- alles aus einer Hand
- inkl. Bauantrag + Statik

## wittrack

BAUUNTERNEHMEN • INGENIEURBÜRO • HOLZFACHHANDEL

Bahnhofstraße 29  
25693 St. Michaelisdonn

Tel.: 0 48 53 - 800 60  
Fax: 0 48 53 - 800 6 66

info@wittrack-holzbau.de  
www.wittrack-holzbau.de

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



## BUSINESS NOT AS USUAL.



Abbildung zeigt Sonderausstattung.

### ŠKODA Octavia Combi JOY 1.6 TDI

**66 kW (90 PS)**, z. B. Pazifik-Blau, Sunset, Climatronic, Tempomat, beheizb. Vordersitze, Parksensoren hinten, LM-Felgen, Alcantara, Freisprecheinrichtung, 3-Speichen-Lederlenkrad, DAB+ u. v. m.  
**Kraftstoffverbrauch in l/100 km, innerorts: 4,5; außerorts: 3,5; kombiniert: 3,9. CO<sub>2</sub>-Emission, kombiniert: 101 g/km (gemäß VO (EG) Nr.715/2007). Effizienzklasse A**

**Unser Leasingangebot:** Fahrzeugpreis 21.554,62 €, Sonderzahlung 2.000,00 €, 36 Monate, Fahrleistung 15.000 km/Jahr, zzgl. Überführung (642,86 €) und Zulassungskosten (132,77 €).

<sup>1</sup> Alle Preise zzgl. MwSt. <sup>2</sup> Mtl. Rate inkl. Wartung und Verschleiß.

Dieses Angebot ist nur gültig für Einzelabnehmer, die ihr Gewerbe seit mindestens einem Jahr betreiben. Ein Angebot der ŠKODA Leasing, Zweigniederlassung der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorner Str. 57, 38112 Braunschweig, für die wir als ungebundener Vermittler gemeinsam mit dem Kunden die für das Leasing nötigen Vertragsunterlagen zusammenstellen.

### ŠKODA Zentrum Kiel

Schmidt & Hoffmann Baltic GmbH & Co. KG  
Projensdorfer Str. 174, 24106 Kiel  
Tel.: 0431 530529-0, skoda-kiel.de

schmidt&hoffmann  
mobilität

## IMMOBILIEN SERVICE HM

Lkw-Werkstatt,  
Halle und exkl. Wohnhaus, WF 280 m<sup>2</sup>, Gewerbefl. 815 m<sup>2</sup>,  
Grdst. 4.929 m<sup>2</sup>, KP €410.000,- zzgl. Courtage  
Moderne Industriehalle für Lager, Produktion und Büro,  
Gesamtlfl. 3.845 m<sup>2</sup>, Grdst. 8.883 m<sup>2</sup>,  
KP €1.600.000,- zzgl. Courtage  
Diverse Gewerbe-Mietflächen in Lauenburg/Elbe  
Ansprechpartnerin: Frau Heike Maurer

www.Immobilen-Service-HM.de • Tel.: 04153/ 5509957