

Good communication – a recipe for success

What matters is how it arrives

Author Autor Isabel Purnhagen

Dr. Schwerdtfeger Agri HR Consult, Purnhagen@personal-Schwerdtfeger.de

We humans are constantly communicating with one another. And we don't even need to talk to do this. We can communicate without words, simply by our gestures, our facial expressions and our body posture (which we also call body language) – at any time and anywhere.



Isabel Purnhagen

Just think of the nice doorman at the gate to the feed plant, who gives a friendly smile to the workers passing him by in the morning, or of the young lady in the next office who hardly ever talks, but a brief glance into her office shows you at once through her body posture and her facial expression that she is under stress.

Communication develops particularly great effects in the complex thematic group of “work and occupation” simply because it is not only carried out with words, but is far more complex. Here good communication is a critical factor for success. It can make a substantial contribution to creating and establishing a work environment in which the employees feel good and enjoy their work. An environment that stimulates and motivates the staff to make full use of their performance potential and connects them with the company in a special way.

Sending and receiving

Managers, staff, personnel officers, as well as applicants for jobs communicate with each other in very different ways in this field of interplay. It is important that they all know that in communication there is ALWAYS one side that sends the messages and one that receives them. This is the very crux of the matter in communication, the constant source of misunderstandings, annoyance and dissatisfaction.

A source that crackles powerfully when the message sent is not received by the recipient in the way it was originally

Erfolgsbaustein – gute Kommunikation

Wesentlich ist, wie es ankommt

Wir Menschen kommunizieren miteinander. Immer. Und dafür müssen wir noch nicht einmal sprechen. Wir kommunizieren ohne Worte schon allein durch unsere Gestik, unsere Mimik und unsere Körperhaltung. Jederzeit und überall.

Denken Sie an den netten Pförtner am Tor des Futtermittelwerks, der den Mitarbeitern, die morgens an ihm vorbeiziehen, ein freundliches Lächeln schenkt. Oder die Kollegin im Nachbarbüro, die kaum noch spricht, aber schon beim kurzen Blick in ihr Büro durch Körperhaltung und Gesichtsausdruck verrät, dass sie im Stress ist.

Gerade weil Kommunikation nicht nur mit Worten erfolgt, sondern deutlich vielschichtiger ist, entfaltet sie im komplexen Themenkreis „Arbeit und Beruf“ besonders große Wirkung. Hier ist gute Kommunikation ein erfolgskritischer Faktor. Sie kann einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung und Etablierung eines Arbeitsumfelds leisten, in dem Beschäftigte sich wohlfühlen und Freude an der Arbeit haben. Ein Umfeld, das anregt, Leistungspotenziale voll auszuschöpfen, das motiviert und die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen in besonderer Weise zu verbinden vermag.

Senden und Empfangen

Führungskräfte, Mitarbeitende, Personalentscheider, aber auch Bewerberinnen und Bewerber kommunizieren in diesem Spannungsfeld miteinander auf sehr unterschiedliche Art. Dabei müssen alle Seiten wissen, dass es bei der Kommunikation IMMER eine Seite gibt, die Botschaften sendet, und eine, die empfängt. Genau hier liegt nämlich die Crux der Kommunikation, der stete Quell von Missverständnissen, Ärger und Unzufriedenheit.

Eine Quelle, die kräftig sprudelt, wenn das Gesendete beim

Empfänger nicht so ankommt, wie es – trotz bester Intention des Sendenden – ursprünglich gemeint war. Ursache können unbedachte Formulierungen sein, die eine an sich positive Information entstellen. Aber auch eine Kritik, die inhaltlich vielleicht noch berechtigt, allein durch die Art ihres Vortrags aber nicht als konstruktiv, sondern als herablassend und unsachlich wahrgenommen wird. Oft schalten Menschen dann direkt auf stur. Die gewünschte Optimierung der Arbeitsleistung oder intendierte Änderung des Verhaltens rücken in weite Ferne.

Kommunikation als Herausforderung

Gute Kommunikation ist für zahlreiche Führungskräfte eine riesige Herausforderung.

Viele hoffen, dass ihre Mitarbeiter schon verstehen, was sie meinen, obwohl sie in ihren Äußerungen vage und ungenau sind, um niemandem zu nahe zu treten und selbst keine Angriffsfläche zu bieten. Andere hingegen sind davon überzeugt, dass nur Lautstärke und hart formulierte Botschaften der Weg zum Ziel sind. Sie poltern los, brüllen im Befehlston Arbeitsanweisungen und schnauzen die Beschäftigten grob und von oben herab an. Im Ergebnis ist beides, sowohl der „Schmusekurs“ als auch die lautstarken Ausfallerscheinungen, nicht hilfreich.

Wer konkrete Erwartungen aus falscher Vorsicht oder Unsicherheit im Unklaren lässt und Mitarbeitern nicht sagt, was genau von ihnen gefordert wird, bewirkt nur, dass diese ihre Leistung schlicht nicht erbringen können. Sie sind darauf angewiesen, die vagen Informationen, die ihnen gegeben werden, zu interpretieren, um dann irgendetwas daraus zu machen. Das kostet viel Zeit und Energie, die nicht in Leistung und Ergebnisse investiert werden, sondern einfach verpuffen. Entspricht das Ergebnis dann – wenig überraschend – tatsächlich nicht den Erwartungen und bleibt ein entsprechendes Feedback der Führungskraft auch noch aus, ist das Kind in den Brunnen gefallen.

Die Mängel in der Kommunikation lösen eine Spirale aus, die erfolgstechnisch wie ein Sog in den Abgrund führt. Die Führungskraft ist frustriert, weil die Leistung der Mitarbeiter nicht stimmt und dadurch mögliche eigene Ziele nicht erreicht werden können. Die Mitarbeiter sind ebenfalls frustriert, weil sie gegen Windmühlen kämpfen, ohne die Chance zu haben, daran etwas verändern zu können.

Klarheit, Wertschätzung und Sachlichkeit

Ausweg aus dieser Bredouille ist eine klare und wertschätzende Kommunikation.

Führungskräfte müssen lernen, ihren Mitarbeitern genaue und konkrete Arbeitsanweisungen zu geben und Ziele klar zu formulieren. Nur dann können sich Beschäftigte mit ganzer Kraft auf die Realisierung konzentrieren, ohne wertvolle Ressourcen vergeuden zu müssen. Auch wenn es um die Äußerung von Kritik geht, was nun einmal Teil der Arbeitswelt und nicht immer zu vermeiden ist, sind Klarheit, Sachlichkeit und Wertschätzung Gebot der Stunde.

Jeder hat ein anderes Verständnis von diesen Parametern. Erfolgreiche Führungskräfte kommunizieren daher nicht so, wie sie es sich selbst wünschen. Sie haben feine Antennen dafür, was ihr Gegenüber bevorzugt, und richten ihre Kommunikation danach aus. Der eine braucht für ein gutes Gespräch zum Auftakt ein paar unverfängliche private Worte, bevor es in medias res geht. Der andere will genau das nicht. Er will, dass die Gans direkt beim Schopf gepackt und Tacheles geredet wird.

„People don't leave companies, they leave bosses“

Auch der Choleriker muss lernen, anders zu kommunizieren,

meant, despite the best intentions on the part of the person sending the message. This may be due to ill-considered formulations that distort what is in fact positive information. But it can also be due to criticism contained that may be justified as regards the content, but which is perceived as condescending and non-objective due to the way in which it is put across. Then people often switch directly to stubborn. The desired optimising of the work performance or the intended change in behaviour then recede into the distance.

Communication as a challenge

Good communication is an enormous challenge for many management staff.

Many hope that their staff will understand what they mean, even though they are vague and imprecise in their announcements in order not to offend anyone and not to provide any opportunity for being attacked themselves. Others, on the other hand, are convinced that only loudly and harshly formulated messages are the way to reach the goal. They thunder off, shout out work instructions as if they were giving orders and bark at the employees coarsely and looking down on them. Ultimately neither method, the “cosying up” or the loud shouting matches, are helpful.

People who leave their specific expectations unclear due to exaggerated prudence or uncertainty and do not tell staff exactly what is wanted from them, simply create a situation in which staff can only try to interpret the vague information that has been given to them and then produce some kind of result. This costs a lot of time and energy that is not invested in performance and results, but simply evaporates. If the result really does not come up to expectations, which is not very surprising, and if the manager does not provide any corresponding feedback, then the damage has been done. The shortfalls in communication trigger a downhill chain of results that draw events down into a bottomless pit, as it were.

The manager is frustrated because the staff performance is not as desired and so managers cannot reach their own possible goals. The staff are also frustrated because they are fighting against windmills without a chance of being able to change anything in the situation.

Clarity, appreciation and objectivity

The way out of this mess is clear and appreciative/respectful communication.

Managers must learn to give their staff precise and explicit work instructions and to formulate goals and targets clearly. Only then can employees concentrate fully on realising these without having to waste valuable resources. Even when it comes to expressing criticism, which is indeed a part of the working world and cannot always be avoided, clarity, objectivity and appreciation are a must.

Everyone has a different understanding of these parameters. That is why successful managers do not communicate in the way they themselves would like to. They have sensitive feelers for what their listeners prefer and can organise their communication accordingly. Some people need a few harmless words in private before they get down to brass tacks. Others do not want this at all. They want to get straight to the point and hear some straight talking.

“People don't leave companies, they leave bosses”

Even grouchy types have to learn to communicate differently if they want to be lastingly successful as managers. Although the content of their instructions may be clear, it's the way in which they say it that does the work. Staff who

live in constant fear of being brushed aside and shouted at do not feel any recognition even when they deliver top professional performance. They become dissatisfied and as a consequence often seek their professional fulfilment elsewhere. The widely cited phrase, "People don't leave companies, they leave bosses" describes this phenomenon exactly. This is precisely what companies can no longer afford in times of headlong increases in the shortage of professional and management staff. In their own interest, therefore, it is the task of companies not to leave managers alone in the field of communication, but instead to provide assistance in the context of human resources support and development where this is necessary.

Communication also links with the outside world

Furthermore, the effect of communication on the outside world should never be underestimated. Poor communication can not only undermine all efforts made, but also thwart success already achieved in the context of Employer Branding. It proliferates rather like toxins spreading in an organism. Staff tell their families about choleric bosses. They tell other people. The manager left alone with his problems also acts in the same way. In a world in which employees are the brand ambassadors of their employers, such effects definitively do not upgrade the value of the employer brand or provide any positive impulses when it comes to creating staff loyalty.

Communication in the context of work has further facets, both internally and externally, for example in the recruiting process. Here messages are transmitted to potential applicants and here too it is important to be sensitised to their effects.

Phase one – the job advertisement

Communication begins already with the job advertisement. In languages other than English, which does not make this distinction, the decision of whether to address applicants formally or informally already gives these applicants an indication of the corporate culture. Generally speaking, younger target groups will have no problem in accepting an informal form of address from hip start-ups. However, if a company considered to be conservative suddenly addresses them in a familiar tone in job advertisements, they often do not feel that they are being taken seriously. The company does not come across as upright and authentic, which is more likely to frighten off talents. The representatives of the generations Y and Z have developed very fine sensors for this that should not be underestimated. That is why the full expertise of personnel marketing is called for here.

Phase two – the first contact

The phase when interested applicants enter into contact with the company is also significant. For instance, are specific contact persons named for any queries or do callers have to spend a long time in holding loops because nobody knows who is responsible for answering? Do applicants receive confirmation of receipt of their application or not? Do candidates receive information from the company during the process without having to ask for it, or do they have to take steps to request it themselves?

These small examples concern important communication questions. What they have in common is that the side receiving the messages will generally include these in their decision on whether to accept or reject a job offer. They will also evaluate whether the contact is perceived as being appreciative, respectful and well organised. Experience has shown that poor or clumsy communication in combination

wenn er als Führungskraft nachhaltig erfolgreich sein will. Seine Anweisungen sind zwar inhaltlich klar, aber der Ton macht die Musik. Mitarbeiter, die in ständiger Angst leben, zusammengefaltet und angebrüllt zu werden, spüren selbst bei fachlicher Top-Leistung keine Wertschätzung. Sie werden unzufrieden und suchen ihr berufliches Glück in der Folge oft woanders.

Der viel zitierte Satz „People don't leave companies, they leave bosses“ beschreibt dieses Phänomen sehr treffend. Genau das können sich Unternehmen in Zeiten eines rasant zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels aber nicht mehr leisten. In ureigenem Interesse ist es daher Aufgabe der Unternehmen, die Führungskräfte in Sachen Kommunikation nicht allein zu lassen, sondern dort, wo es erforderlich ist, im Rahmen der Personalentwicklung Hilfestellung zu geben.

Kommunikation wirkt auch nach außen

Zudem ist die nach außen wirkende Strahlkraft von Kommunikation nicht zu unterschätzen. Schlechte Kommunikation vermag nicht nur alle Anstrengungen, sondern auch schon erreichte Erfolge in Sachen Employer Branding zu torpedieren. Sie pflanzt sich fort, wie ein sich schleichend in einem Organismus ausbreitendes Gift. Mitarbeitende berichten ihren Familien vom cholerischen Vorgesetzten. Diese tragen es weiter. Die mit ihren Nöten alleingelassene Führungskraft agiert ebenso. In einer Welt, in der Beschäftigte Markenbotschafter ihrer Arbeitgeber sind, zahlen solche Effekte definitiv nicht auf den Wert der Arbeitgebermarke ein oder setzen positive Impulse in Sachen Mitarbeiterbindung.

Kommunikation im Kontext Arbeit hat sowohl intern als auch extern weitere Facetten, beispielsweise im Recruiting. Hier werden Botschaften an potenzielle Bewerberinnen und Bewerber gesendet – und auch hier gilt es, sensibilisiert für deren Wirkungen und Effekte zu sein.

Phase eins: Die Ausschreibung

Die Kommunikation beginnt bereits mit der Stellenausschreibung. Schon die Entscheidung, ob dort in der Ansprache geduzt oder gesiezt wird, öffnet Tor und Tür für Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur.

Einem hippen Start-up kaufen jüngere Zielgruppen das „Du“ im Regelfall problemlos ab. Werden sie aber von einem als konservativ bekannten Unternehmen plötzlich in Ausschreibungen geduzt, fühlen sie sich oft nicht ernstgenommen. Das Unternehmen wirkt nicht authentisch und aufrichtig, wodurch Talente eher abgeschreckt werden. Die Vertreterinnen und Vertreter der Generationen Y und Z haben hierfür sehr feine Sensoren entwickelt, die man nicht unterschätzen sollte. Deshalb ist hier die ganze Expertise des Personalmarketings gefordert.

Phase zwei: Der erste Kontakt

Bedeutend ist auch die Phase, wenn interessierte Bewerberinnen und Bewerber mit dem Unternehmen in Kontakt treten. Gibt es beispielsweise für Rückfragen konkrete Ansprechpersonen oder hängt man minutenlang in Warteschleifen, weil niemand weiß, wer zuständig ist? Bekommen Bewerberinnen und Bewerber eine Eingangsbestätigung oder nicht? Erhalten Kandidatinnen und Kandidaten während des Prozesses unaufgefordert Informationen vom Unternehmen oder müssen sie aktiv nachfragen?

Diese kleinen Beispiele betreffen wichtige Fragen der Kommunikation. Ihnen ist gemein, dass die Seite, welche die Botschaften empfängt, diese üblicherweise in die Entscheidung über eine Zu- oder Absage einfließen lassen wird. Dabei wird auch bewertet, ob der Kontakt als wertschätzend, respektvoll und gut organisiert empfunden wird. Schlechte oder unbe-

holfene Kommunikation in Kombination mit einem unstrukturierten Prozess wirkt erfahrungsgemäß abschreckend.

Phase drei: Das Gespräch

Zudem ist die Phase der persönlichen Gespräche entscheidend. Verlaufen diese gut vorbereitet, strukturiert, auf Augenhöhe, in einem vertrauensbildenden Umfeld und in positiver Atmosphäre, nehmen Kandidatinnen und Kandidaten nach Erfahrung der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung auch durchaus fordernde Situationen im Verlauf des Interviews nicht negativ wahr. Ganz anders hingegen, wenn die Unternehmensseite unvorbereitet ist, herablassend oder arrogant auftritt und das Gespräch schlechtestenfalls auch noch als Stressinterview gestaltet.

Unternehmensvertreter sollten in diesem Szenario einmal kurz innehalten, die Perspektive wechseln und sich überlegen, was für ein Bild sie so von sich und ihrem Unternehmen abgeben. Würden sie selbst in so einem Unternehmen arbeiten wollen? Welche Rückschlüsse lässt ein Stressinterview grundsätzlich auf die Kultur einer Organisation zu?

Da helfen dann selbst die schönsten Hochglanzbroschüren mit seitenlangen Hinweisen auf mögliche Benefits und Co nicht mehr. Alles, was zuvor an Arbeitgeberattraktivität mühevoll aufgebaut wurde, ist mit einem Wisch vom Tisch. Man muss sich als Unternehmen ganz einfach über den Subtext, den man mit seinem Verhalten kommuniziert, und die damit verbundenen Konsequenzen im Klaren sein und sich fragen, ob es das wert ist. Wertschätzung, Transparenz, Klarheit und eine positive Unternehmenskultur transportiert man dadurch nämlich nicht.

Eine Straße mit zwei Richtungen

Vorstellungsgespräche sind eine Straße, die in zwei Richtungen führt. Auch in Sachen Kommunikation. Und da unterlaufen nicht nur Unternehmen, sondern auch vielen Kandidatinnen und Kandidaten massive Fehler, wenn sie für die Wirkung ihrer gesendeten Botschaften nicht hinreichend sensibilisiert sind.

Vom überheblichen Selbstdarsteller, der in bester „Was-kostet-die-Welt“-Manier auftritt, bis hin zu den Kandidaten, die so schüchtern, nervös und verstockt auftreten, dass man ihnen Aufgaben, die mit erheblicher Führungsverantwortung verbunden sind, beim besten Willen nicht mehr zutrauen kann. Wichtig ist für Kandidatinnen und Kandidaten, dass ihnen bewusst ist, dass sie ab dem Moment, wo sie das Unternehmensgelände betreten, kommunizieren. Jeder Person, die ihnen begegnet – ganz gleich, ob Pförtner, Auszubildender oder Vorstandsvorsitzender –, sollte der gleiche Respekt entgegengebracht werden. Das ist etwas, das viele leider immer wieder zu vergessen scheinen. Höflichkeit und Wertschätzung in Wort und in Körpersprache sind keine unlösbaren Herausforderungen oder überzogenen Ansprüche.

Schließlich tritt man erstmals in Kontakt mit möglichen neuen Kollegen oder Vorgesetzten – und einen schlechten ersten Eindruck zu revidieren, ist die deutlich anspruchsvollere Herausforderung.

Wir Menschen kommunizieren immer. Mit und ohne Worte. Als Führungskräfte, als Mitarbeiter, als Vertreter der Personalabteilung und auch als Bewerberinnen und Bewerber. Wer für die Chancen und Herausforderungen der Kommunikation im Themenkomplex „Arbeit und Beruf“ sensibilisiert ist, sich die Fähigkeit bewahrt, auch mal die Perspektive wechseln zu können und seine Art der Kommunikation immer wieder hinterfragt, der hat – ganz gleich, in welcher Rolle er sich befindet – gute Chancen, sich auf diesem erfolgskritischen und äußerst glatten Parkett sicher bewegen und erfolgreich agieren zu können.

with an unstructured process is more likely to have an off-putting effect.

Phase three – the interview

In addition, the phase of personal conversations is crucial. In the experience of the firm Dr. Schwerdtfeger Personalberatung, if these are carried out in a well-prepared manner, well-structured, on an equal footing, in a trust-building setting and a positive atmosphere, candidates do perceive even demanding situations in the course of the interview in a negative fashion either. However, the situation is quite different if the company side is unprepared, condescending or arrogant and in the worst case even structures the interview as a stress-interview.

In this scenario company representatives should stop for a moment, change their perspective and consider what kind of picture of themselves and their company they are presenting. Would they themselves want to work in such a company?

What conclusions does a stress interview always allow to be drawn about the organisational culture?

In such cases even the most attractive glossy brochures with pages of notes on possible benefits etc. will not help any more. All the work that has gone into making the employer seem attractive is just wiped right off the table. As a company, it is quite simply important to be clear about the subtext that one communicates through one's behaviour and the associated consequences and to ask whether it is worth this. After all, respect and appreciation, transparency, clarity and a positive corporate culture are not conveyed by this at all.

One route with two directions

Interviews are a route that runs in two directions. This also applies with regard to the communication too. And here not only the companies, but also the candidates commit massive errors if they are not sensitised sufficiently about the effect of the messages they are transmitting.

From the arrogant show-off who comes across as if he were saying “Me – why I can do anything and everything” to the candidates who come across as so shy, nervous and undiscerning that with the best will in world one could never entrust them with tasks connected with considerable management responsibility.

It is important for candidates to be aware that they are communicating from the moment they enter the company grounds. Anyone meeting them, regardless of whether a doorman, trainee or chairman of the board, should be shown the same respect. This is something that many people regrettably appear to keep on forgetting. Politeness and appreciation in verbal communication and body language are not an impossible challenge or an excessive requirement. After all, contact is being made for the first time with possible new colleagues or bosses and reversing a poor first impression is a much harder job.

We humans are communicating all the time, with and without words. As managers, as staff members, as personnel officers and as candidates responding to job advertisements.

People who are sensitised to the opportunities and challenges of communication in the thematic complex “work and occupation” and who preserve the capability of being able to change perspectives and continuously analyse their way of communication have good chances of being able to move safely and confidently as well as successfully on this critical and extremely slippery terrain, regardless of the role they are playing.