



Stefan Häseli

Erfolgreiche Kommunikation auf dem Büroflur

Wie Sie alltägliche Gesprächssituationen im Job meistern

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Erfolgreiche Kommunikation auf dem Büroflur

Stefan Häseli

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-06836-6	Bestell-Nr. 10119-0001
EPUB ISBN: 978-3-648-06837-3	Bestell-Nr. 10119-0100
EPDF ISBN: 978-3-648-06838-0	Bestell-Nr. 10119-0150

Stefan Häseli
Erfolgreiche Kommunikation auf dem Büroflur
1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de
Produktmanagement: Bettina Noé

Lektorat: Gabriele Vogt
Satz: Kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, 79110 Freiburg
Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailing
Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

	10	103	
Vorwort			7
Einleitung			11
1 Die Alltagssprache – Entstehung, Hintergründe und Gesetzmäßigkeiten			19
1.1	Kommunikation im Alltag		19
1.2	Wie Alltagssprache funktioniert		21
1.3	Ein Feldversuch: Charakteristika in der Alltagssprache		26
1.4	Bunte Alltagssprache		31
1.5	Alltagstypen in der Edition „Rotkäppchen“		39
1.6	Mediatisierte Gespräche		45
2 Die Alltagssprache – eine Analyse			53
2.1	Die vier Seiten einer Botschaft		53
2.2	Stimme, Sprache, Mimik und mehr ...		55
2.3	Ode auf das „Hä“ – oder: „Hä“ ist doch gar nicht so schlimm!		65
3 Praktische Übungen für den Alltag			67
3.1	Im Alltag besser kommunizieren: Beziehung ist Kommunikation – Kommunikation ist Beziehung		67
3.2	Gespräche auf dem Flur		69
3.3	Alles nur (Improvisations-)Theater?		70
3.4	Die sechs Speed-Dating-Regeln		74
3.5	Noch ein paar Trainingseinheiten – Techniken zur Verbesserung der eigenen Kommunikation		83
3.6	Fallbeispiele – wie Führungskräfte gelungen kommunizieren		97

Inhaltsverzeichnis

4	Fast ganz zum Schluss ...	165
4.1	... noch ein paar „Einweggeschichten“ zur Förderung des kommunikativen Verständnisses	165
	Nachwort	173
	Dank	177
	Der Autor	179

Vorwort

Wenn der Alltag dir arm erscheint, klage ihn nicht an – klage dich an, dass du nicht stark genug bist, seine Reichtümer zu rufen, denn für den Schaffenden gibt es keine Armut.

Rainer Maria Rilke

Tipps für das **große** Glück gibt's zuhauf, Leitfäden, um **große** Schwierigkeiten zu meistern, auch. Der Fokus im Hinblick auf die Kommunikation wird dabei meist auf den Bereich der „anspruchsvollen Gesprächssituationen“ gelegt. Das ist sicherlich wichtig, denn dort findet die Krise statt; vergessen wird dabei aber zu oft, dass das Leben zu neunzig Prozent aus „Normalität“ besteht.

Wir kommunizieren täglich „einfach mal so“, wir führen jeden Tag unsere Mitarbeiter, überzeugen Kunden, gehen mit (Ehe-)Partnern um. Unspektakulär – aber dauerhaft und dementsprechend intensiv. Eben ein Alltag.

Der Alltag

Der Alltag hat einen schlechten Ruf! Zahlreiche Zitate zieren diesen oft vernachlässigten Bereich:

- *Das Tagtägliche erschöpft mich!* (Ludwig van Beethoven)
- *Im Alltag passiert überall nichts, aber das mit Höchstgeschwindigkeit ...* (Elmar Kupke)
- *Schon wieder ein Montag – zum Glück der einzige in dieser Woche!* (unbekannt)
- *Alltag ist lediglich ein Durchschnitt von Geschehnissen.* (Daniel Goral)
- *Der Alltag macht schon mürbe, bevor man Teig ist.* (Stefan Schütz)

Und schlussendlich wird ihm die Farbe Grau zugewiesen: der graue Alltag ... Das stimmt natürlich nur, wenn ich ihn mehr oder weniger gedankenlos hinnehme und ständig den Fokus auf die „großen Würfe“ lege, sei es das Suchen von Glückshormonen oder das Managen von echten Schwierigkeiten.

In diesem Buch geht es um das vermeintlich Banale: die Kommunikation im beruflichen Alltag. Denn da — in der Alltäglichkeit — findet der nachhaltigste Erfolg statt. Erfolg im Umgang mit Kunden heißt, nicht nur dann gut zu kommunizieren, wenn etwas schiefgelaufen ist; einen Führungsstil zu leben, der Mitarbeiter fördert, findet nicht nur beim Lohn- oder Disziplinalgespräch statt. Stressabbau im Alltag heisst nicht, dass ich zweimal im Jahr ins Wellness-Weekend gehe.

Der Erfolg kommt schleichend im Alltag. Wenn wir es schaffen, zentrale, oft ganz kleine Erfolgselemente, sei es in der Kommunikation oder im Selbstmanagement, in unseren Alltag zu integrieren, wird er strukturell, rituell oder eben ganz normal und selbstverständlich. Erfolgreiche Kommunikation als Selbstverständlichkeit — eine Ode an die neunzig Prozent Normalleben. Für den Rest gibt es Coachings, Therapien und bereits zuhauf tolle Bücher.

Dieses Buch bedient den praxisorientierten Leser mit konkreten Tipps: Hinweise zu einer guten Beziehungspflege, weil diese wichtiger Bestandteil einer guten Alltags-Kommunikation ist, sind ebenso dabei wie sechs Speed-Dating-Regeln — übertragen auf die Kommunikation — sowie Trainingseinheiten für mehr Präsenz, Kreativität und den richtigen Umgang mit Humor. Für den Analytiker geben die aufgeführten Ergebnisse einzelner Feldstudien und Forschungen Einblicke in die Mechanismen der Alltags- und Umgangssprache. Auch wer einfach nur ein paar humorvolle Geschichten lesen und sich auf diesem Weg kommunikativ inspirieren lassen möchte, kommt zu seinem Recht. Alltag soll Spaß machen, das beginnt beim Lesen dieses Buches!

Wo andere beginnen, höre ich in diesem Buch auf! Bevor sämtliche kommunikativen Spezialsituationen im Leben, die es statistisch auf wenig Häufigkeit bringen, beschrieben werden, arbeite ich mit Ihnen lieber am und mit unserem Alltag.

Ihr
Stefan Häseli

PS:

Darf ich vorstellen: **Das ist Hannes!**

Hannes



Hannes ist CEO eines internationalen Industriekonzerns und hat es mit der Alltagskommunikation nicht immer leicht. Immer wieder einmal im Buch werden Sie Hannes begegnen, er wird Sie durch dieses Buch begleiten. „Hannes kommuniziert im Alltag“ sind kurze Geschichten mit feinsinniger Satire aus und über die Kommunikation in und aus der Management-Etage. Sie entdecken, wie kleine Dinge in der Alltagskommunikation oft entscheidend sind. Am Schluss jeder Geschichte sind die Lernfelder der entsprechenden Story nochmals zusammengefasst.

Einleitung

Die Alltagskommunikation prägt den beruflichen Alltag. Klar ist es wichtig, sich als Verkäufer gut auf Gespräche mit einem Kunden vorzubereiten, seine möglichen Einwände zu studieren. Es ist aber auch Teil einer Professionalität, sich als Führungskraft bewusst zu werden, d. h. zu wissen, wie anspruchsvolle Mitarbeitergespräche geführt werden, was alles in ein Beurteilungsgespräch gehört oder wie ein neuer Mitarbeiter eingeführt wird.

Die Frage, der hier im Buch nachgegangen wird, ist: Wo wird denn wirklich berufliche Kommunikation zu einem großen Teil „geführt“? Zu über 80 Prozent findet dies im banalen Alltag statt: auf dem Flur, so rasch nebenbei im Büro, auf dem Weg zu einem Meeting, an der Kaffeemaschine usw. Hier wird die Beziehung aufgebaut, Vertrauen gewonnen. Und genau darum geht's: die Kommunikation im Berufs-Alltag!

Der „Flurfunk“ lebt

In vielen Unternehmen ist der sogenannte „Flurfunk“ ein bedeutender Faktor der Informationslogistik. Quasi im Vorbeigehen werden Informationen ausgetauscht, weitergegeben oder eingeholt. Diese Mitteilungen mit größtenteils eher inoffiziellen Charakter ergänzen offizielle Fakten oder bringen Zusatzwissen, das Vorgänge in einem anderen Licht erscheinen lässt. Dem informellen Informationsfluss kommt diese herausragende Stellung zu, weil dafür eben keine Besprechungen einberufen, keine Termine und Verabredungen getroffen werden müssen. Die Gesprächspartner treffen sich ungeplant und zufällig. Andere Anwesende und mithörende „Passanten“ nehmen Informationen auf und tragen diese weiter oder klinken sich aktiv in Dialoge ein. Wie Radiowellen dringen Flurinformationen auch durch offen stehende Türen an Arbeitsplätze und zu den dort befindlichen „Empfängern“.

Die informelle Kommunikation auf dem Büroflur gehört zum Berufsalltag. Sie beschränkt sich keineswegs auf Belangloses. „Nichts beflügelt die Wissenschaft so, wie der Schwatz mit Kollegen auf dem Flur“, konstatierte Physik-Nobelpreisträger Arno Penzias. Ob sie zu seiner Entdeckung der Hintergrund-

strahlung, genauer gesagt, der kosmischen Mikrowellenhintergrundstrahlung, beigetragen hat, lässt sich zwar nicht belegen, fest steht aber, dass die Flurkommunikation eine Art kommunikative Hintergrundstrahlung selbst ist.

Viele Bürotätige verbringen zunehmend Zeit außerhalb ihres Arbeitsplatzes in inoffiziellen Besprechungsbereichen. Der Büroflur ist in diesem Zusammenhang nicht nur eine Verkehrszone. Er ist vielmehr der Bereich, wo Menschen sich entspannen, Ideen austauschen, in Teams arbeiten oder sich gar mit Kunden treffen. Kurz: eine Zone der Alltagskommunikation. Und manchmal gibt es sogar einen „Showdown auf dem Büroflur“, wie in der Kolumne von Johanna Bruckner¹:

„Showdown auf dem Büroflur“ von Johanna Bruckner

High Noon auf dem Büroflur. Am anderen Ende setzt sich der Kollege in Bewegung, in der einen Hand sein omnipräsentes Smartphone, den Blick auf den Bildschirm gesenkt. Die andere Hand malträtiert einen Kugelschreiber. Klick, klick, klick – klingt wie eine durchdrehende Revolvertrommel. Der ihm entgegen laufende Kollege drückt die Schultern durch: Diesmal wird er nicht zuerst grüßen! Er will nicht wieder mit einem grußlosen Nicken abg gespeist werden, das mehr sagt als Worte: Mit Leuten wie dir und Nichtigkeiten wie normalen Umgangsformen kann ich mich auf meinem Weg nach oben nicht aufhalten. Klar, der Klügere lässt sich im Zweifelsfall gar nicht auf solche kindischen Machtspielchen ein. Aber mal ehrlich: Mit Klugheit kam man doch schon im Kindergarten nicht weiter. „Jeder darf mal Bestimmer sein“, war die Ansage der Kindergärtnerin. Aber am Ende bestimmte dann meistens der große Dennis, indem er kleinere Konkurrenten einfach umschubste. Wie einfach und ehrlich das Ausfechten von Machtansprüchen damals war! Im Job übt man sich bevorzugt in psychologischer Kriegsführung; da werden beständig feine Spitzen gesetzt, die das Selbstbewusstsein der Kollegen langsam aber sicher ankratzen. Beliebte, wie perfide: das tödliche Kompliment. „Hab‘ gehört, du sollst deinen Vortrag über energiesparendes Arbeiten auch dem Vorstand präsentieren? Ist ja toll! Mal unter uns, die scheinen ja gerade auch Sommerloch zu haben ...“ Ein weiterer Klassiker der giftigen Job-

¹ SZ-Artikelauszug Job-Kolumne „#endlichfreitag“ auf www.sueddeutsche.de 12. September 2014 (<http://www.sueddeutsche.de/karriere/endlichfreitag-zu-machtspielen-im-job-showdown-auf-dem-bueroflur-1.2125977>).

Galanterie – die Arbeitsmoral des Gegenübers in Zweifel ziehen: „Also ich könnte ja keine ganze Stunde Mittagspause machen. Aber gut für dich!“

Anarchie im Büro

Paradoxerweise werden Machtspielchen auch – vielleicht sogar: besonders – in Unternehmen mit flachen Hierarchien ausgetragen. Woran das liegen mag? Vielleicht daran, dass gerade in der Kreativbranche Beschäftigungsverhältnisse oft unsicher sind und ums schiere berufliche Überleben gekämpft wird. Vielleicht auch daran, dass hier vor allem jüngere Menschen zu finden sind, die ihre berufliche Position noch ausfechten müssen. Oder es ist eben doch etwas Wahres dran, an den macht pessimistischen Überzeugungen des englischen Staatstheoretikers Thomas Hobbes: Wenn Macht- und Besitzverhältnisse nicht geklärt seien, herrsche Anarchie und Gewalt, stellte er im 17. Jahrhundert fest. Natürlich ist seine Idee eines allein und allmächtigen Leviathans aus demokratischer Sicht auch keine Lösung. Weder politisch, noch im Job. Denn wer will schon unter einem Chef mit Gottkomplex knechten? Und vielleicht ist das Ganze auch weniger eine Frage der Organisationsstruktur als vielmehr ein Geschlechterproblem. Unternehmensberater und Buchautor Peter Modler zufolge sind Machtkämpfe vor allem Männersache: „Hierarchien sind den meisten Männern sehr wichtig. Sie kommunizieren vertikal, wie man in der Soziolinguistik sagt. Das kann man schon bei kleinen Jungs beobachten: Wenn man die zusammen spielen lässt, ohne einzugreifen, werden sie sehr schnell untereinander ausmachen, wer wo in der Rangordnung steht.“ Womit wir wieder bei Dennis wären. Aber sind wirklich erwachsen gewordene Kindergarten tyrannen das Problem? Wohl kaum.

Beste Grüße, du Idiot

Auch Frauen spielen Machtspielchen, ja sie geben sogar die giftigsten Komplimente. Und sie sind Meisterinnen der verdeckten E-Mail-Attacke: Haben Sie schon mal von einer Kollegin eine Mail bekommen, die mit „Beste Grüße“ endete? Ja? Dann sollten Sie sich in Acht nehmen – bei diesem vermeintlich harmlosen Gruß knallt eine Peitsche.

Männer demonstrieren Macht eher über territoriale Ansprüche und Statussymbole. Im Meeting wird einem der macht bewusste Kollege schon mal über den Mund fahren (vor allem, um sich selbst Redezeit zu sichern), und wenn es etwas zu besprechen gibt, bestellt er einen stets zu sich ins Büro. Apropos: Wehe dem Machtmenschen wird im neuen Office ein Schreibtischstuhl