

# Immer Ross und Reiter nennen

Die Entwicklung von Kommunikationsstrategien zur Führung von Mitarbeitern ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur. Andrea Maria Hirzer, Mitbegründerin des Instituts für angewandte Synergethik, Georgsmarienhütte, erläutert an Beispielen aus der Praxis, wie man Ziele formuliert und kommuniziert, damit sie verstanden werden.

▶ Andrea Maria Hirzer

**K**ommunikation ist wie der Mörtel zwischen den Ziegeln, damit die Mauer stehen bleiben und ihre Funktion erfüllen kann. Damit das Unternehmen seiner Funktion nachgehen kann, müssen Menschen miteinander reden, Informationen austauschen.

Dazu gehört die Fähigkeit klare Ziele zu definieren und zu kommunizieren, die unterschiedlichen Kommunikationsstile der Mitarbeiter zu verstehen und verschiedene Arten von Motivation zu erkennen.

## Einen Rahmen stecken

Ein guter Kommunikator ist sich über seine Ziele genau bewusst und formuliert sie gegenüber seinen Mitarbeitern in sinnesspezifischer Sprache. Er sagt genau, was zu tun ist und wie das Ergebnis auszusehen hat, sinnesspezifisch!

Der erste Schritt ist, sich selbst klar darüber zu sein, was man möchte. Sie müssen also ein Ziel formulieren, ein konkretes, sinnlich wahrnehmbares erwünschtes Ergebnis. Motivation ist gemäß dem Motivationsforscher Mihaly Csikszentmihalyi das Resultat eines klaren, ansprechenden Zieles. So kann es Ihnen gelingen, mit einer gelungenen Arbeitsanweisung die Motivation zu ihrer Umsetzung gleich mitzuliefern. Um die Chance auf Verwirklichung zu erhöhen, können sie folgende Kriterien anwenden (nach Robert Dilts):

- Ihr Ziel sollte so formuliert sein, dass es für den Mitarbeiter/Mitarbeiterin erreichbar ist.
- Ihr Ziel sollte positiv formuliert sein, also nicht nicht, kein kein, ohne ohne.
- Stellen Sie sicher, dass das Ziel aus Sicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters keine negativen Folgen oder untragbare Nebenwirkungen hat.
- Beschreiben Sie Ihr Ziel sinnlich konkret.  
Was gibt es zu sehen?  
Was gibt es zu hören?  
Was gibt es zu fühlen?  
Was gibt es zu riechen?  
Was gibt es zu schmecken?
- Ihr Ziel sollte in einen Kontext eingebunden sein, also wo, wann und mit wem soll das Ziel erfüllt sein.
- Und als letzte Frage: Wie werden Sie erkennen, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin das Ziel erreicht hat?

## Ziele positiv und konkret formulieren

Natürlich soll nun nicht jede Anweisung alle Kriterien verwirklichen – sie sollte aber keine Verletzungen der Kriterien enthalten. Einige Beispiele mögen das erläutern:

„Stellen Sie endlich den Kunden zufrieden!“ ist eine Anweisung, die der Mitarbeiter nicht erfüllen kann, weil der Kunde über seine Zufriedenheit mitentscheidet und der Mitarbeiter keine absolute Macht über ihn besitzt. „Fragen Sie unseren Kunden einmal, was für ihn wichtig ist!“ ist hingegen eine Anweisung, die er umsetzen kann.

Die Anweisung: „Achten Sie drauf, dass es keine Verzögerungen gibt und fahren Sie ohne Umwege zum Kunden“, fokussiert das Bewusstsein des Mitarbeiters auf das, was ge-



Andrea Maria Hirzer

## **kontakt:**

Institut für angewandte Synergethik  
**Andrea Maria Hirzer**  
 Königstr. 8  
 49124 Georgsmarienhütte  
 Tel.: 0 54 01/86 61 86  
 Fax.: 0 54 01/86 61 11  
 E-Mail: andrea\_hirzer@hotmail.com