

# Fair pay

Ein Gespräch mit Stéphane Etrillard über faire Kommunikation in einer Schreihals-Kultur.

*Von Gundula Englisch*

***Wir sind auf dem besten Weg, immer mehr Sprachmüll zu produzieren und nicht mehr zuzuhören. Kampfrhetorik eben, wie sie in Politik und Medien üblich ist. Der Ausweg: Klappe halten und sich dem Gesprächspartner widmen. Die ewigen Rechthaber und Durchsetzer haben jetzt Sendepause. Denn gute Beziehungsmanager führen keine fruchtlosen Wortgefechte, sondern erfolgreiche Spitzengespräche. Jeder, mit dem sie kommunizieren, ist ein potenzieller Coach – ein Freund, der hilft, das Neue zu entdecken und Dinge zu bewegen. Dann klappt's auch mit dem gesellschaftlichen Wandel.***

Stéphane Etrillard ist Kommunikationsexperte und Wirtschaftstrainer in Düsseldorf mit den Schwerpunkten Rhetorik und Interview-Coaching.

***Dank moderner Technik kommunizieren wir immer mehr und immer schneller – da müssten wir doch eigentlich wahre Gesprächsvirtuosen sein?***

Leider nicht, denn die Kommunikationstechnik wirkt eher kontraproduktiv. Die Leute machen es sich einfach: Es wird eine SMS oder E-Mail geschrieben – je kürzer, desto besser – und in Sekundenschnelle ist Antwort da. Aber keiner nimmt sich die Zeit, darüber nachzudenken, ob die gewählten Worte auch die richtigen sind und wie sie beim Gegenüber ankommen. Kein Wunder, dass es dann immer wieder zu Missverständnissen und Konflikten kommt. Die Quantität und die Schnelligkeit der Kommunikation gehen eindeutig auf Kosten ihrer Qualität. Die Menschen drücken sich in einer immer reduzierteren Sprache aus, sie benutzen immer weniger Wörter und kommunizieren auf einem ziemlich primitiven Niveau. Von Gesprächsvirtuosen kann keine Rede sein – eher von sprachlichen Analphabeten.

***Sind wir also mitten im Zeitalter der Kommunikation dabei, das Miteinanderreden zu verlernen?***

Nicht nur das Reden, sondern auch das Zuhören. Heutzutage werden wir so sehr mit Informationen überflutet, dass es uns schwer fällt, auf jemanden einzugehen. Während wir zuhören, sind wir oft schon mit der Formulierung der Antwort beschäftigt oder mit dem nächsten Gedanken, dem nächsten Tagesordnungspunkt, dem nächsten Termin. Wir unterbrechen den anderen sogar, um unsere eigene Geschichte loszuwerden. In einer Zeit, in der alles immer hektischer wird, fehlt es vielen Menschen an der Geduld, einfach mal zu schweigen und dem anderen seine volle Aufmerksamkeit zu widmen. Aber das ist etwas, was wir wieder lernen müssen. Denn wer seinem Gegenüber geduldig und einfühlsam bis zum Schluss zuhört, kommuniziert vom Feinsten, ohne ein Wort zu sagen.



***Da taugt das, was wir tagtäglich von den Medien und von den Politikern vorge-  
setzt bekommen, aber nicht als Vorbild ...***

... in der Politik ist echte Kommunikation gar nicht möglich. Es geht den Politikern doch nur um den Sieg. Sie wollen Eindruck schinden und sich als die Besten präsentieren. Durch die Medien ist das enorm verstärkt worden, denn die Medien leben von solcher Effekthascherei – eine Welt des Scheins. Die Debatten, Diskussionen und Talkshows, die wir täglich auf dem Bildschirm sehen, taugen eher als Negativbeispiel für Kommunikation. Dort dreht sich alles um egoistisches Nutzendenken: Jeder will Recht haben und den verbalen Sieg davontragen, während der Gesprächspartner zum Verlierer wird. Bei einer solchen Kampfrhetorik ist die Gefahr groß, dass Kommunikation scheitert.

***Sind solche „Kommunikationskiller-Strategien“ nicht auch in der Berufswelt weit verbreitet?***

Natürlich spielen die Rechthaberei und der Wille, sich um jeden Preis durchzusetzen, in der heutigen Arbeitswelt eine große Rolle. Wer Karriere machen will, muss sich bei jeder Gelegenheit so gut wie möglich verkaufen. Allerdings sollte man bedenken, dass positive Kommunikation nur dann möglich ist, wenn man vom „Ich“ zum „Wir“ kommt, denn Kommunikation funktioniert nur mit anderen Menschen. Wer im Gespräch die Perspektive des Gegenübers einnehmen kann, hat bessere Aussichten auf Erfolg. Deshalb wäre es in der Berufswelt an der Zeit, über eine neue Form der Kommunikation nachzudenken – und zwar eine, die für beide Seiten Gewinn bringend ist. Dabei ist die wichtigste Frage nicht: „Wie kann ich Recht behalten und meinen Nutzen durchsetzen?“, sondern: „Wie kann ich den anderen in meinem kommunikativen Handeln wahrnehmen und auf seine Interessen eingehen?“ Aber leider wird diese Beziehungsebene der Kommunikation in der Geschäftswelt immer noch kläglich vernachlässigt.

***Aber ist nicht gerade die Kommunikationskompetenz eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen bei der Besetzung von Führungspositionen?***

Das ist graue Theorie. In der Praxis rücken die meisten Manager eher aufgrund ihrer Fachqualifikation auf und nicht weil sie die Kunst der Kommunikation beherrschen. Wenn sie aber dann auf dem Chefsessel sitzen, müssen sie feststellen, dass es dort auf genau das ankommt, was sie nicht so recht beherrschen – nämlich auf die so genannten weichen Faktoren: auf Kommunikationskompetenz und Beziehungsmanagement. In unseren Seminaren haben wir festgestellt, dass neun von zehn Führungskräften bei Konflikten in Panik geraten und sofort in verbale Abwehrhaltung gehen, weil sie sich überfordert fühlen. Diese Leute umgeben sich mit einem kommunikativen Panzer, weil sie Angst vor offenen Gesprächen haben.

***Woher kommt diese Angst? Mangelt es den Führungskräften an Selbstbewusstsein?***

Nicht unbedingt, es mangelt ihnen eher am Willen, den anderen zu verstehen und genau zuzuhören, was der andere will. Viele glauben auch, sie hätten keine Zeit, sich in die Welt des Gegenübers einzufühlen. Doch in Wirklichkeit geht es gar nicht um Zeit, sondern darum, dass die Welt der Gefühle im Management allzu oft tabu ist. Man vermeidet die Beziehungsebene der Kommunikation, weil man möglichst wenig von sich preisgeben möchte. Das ist ein Fehler, weil Kommunikation eben sehr viel mit Gefühlen und Beziehungen zu tun hat. Die Inhalte spielen bei Gesprächen vielleicht zu sieben Prozent eine Rolle, die anderen 93 Prozent entfallen auf wahrgenommene Emotionen.

**Das Klima in Unternehmen ist rauer denn je. Mobbing, Intrigen und verbale Angriffe gehören im Job zum Alltag – ein Kommunikationskrieg, in dem die Gefühle hoffnungslos auf der Strecke bleiben müssen?**

Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich darüber im Klaren sein, dass es in einem Kommunikationskrieg immer Opfer und Verluste gibt. Wäre es da nicht prinzipiell sinnvoller und gewinnbringender, Frieden zu schließen? Wer die Gefühle des anderen achtet, wer also ein gutes Beziehungsmanagement pflegt, der kann auch produktiver arbeiten. Überall, wo Menschen gut miteinander reden können, wird ein enormes Potenzial an Top-Performance freigesetzt. Wenn man die faire Kommunikation im Betrieb fördern würde, könnten viele Unternehmensberater entlassen werden.

**Hätten wir also erfolgreichere Unternehmen und mehr Innovationen, wenn wir einfach nur besser miteinander reden würden?**

Ganz bestimmt. Aber das setzt einen Kulturwandel voraus: hin zu einer offenen Lebenseinstellung und zu einer Kultur der Ehrlichkeit und des Vertrauens. Wer seinen Gesprächspartner latent als Feind betrachtet, wird dessen Vorschläge und Ideen abwürgen und alles bleibt beim Alten. Wer jedoch fair und offen mit dem anderen kommuniziert, führt keine fruchtlosen Wortgefechte, sondern erfolgreiche Spitzengespräche. Jeder, mit dem wir kommunizieren, ist ein potenzieller Coach – ein Freund, der uns hilft, das Neue zu entdecken und Dinge zu bewegen. Deshalb ist jedes gelungene Gespräch eine Bereicherung für alle, die sich daran beteiligen. Wenn wir wieder lernen, den Reichtum des Wortes zu schätzen und die Macht der Sprache mit Bedacht zu nutzen, dann würde vieles auf der Welt besser laufen.

Gundula Englisch, Journalistin, Filmemacherin und Geschäftsführerin der FutureLive GmbH, arbeitet als Autorin für changeX.



**Stéphane Etrillard:**

*Spitzengespräche. Faire Kommunikation durch gekonnte Gesprächsführung,*  
 Junfermann Verlag, Paderborn 2003,  
 185 Seiten, 18 Euro,  
 ISBN 3-87387-540-3  
[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)

[www.etrillard.com](http://www.etrillard.com)

[www.spitzengespräche.de](http://www.spitzengespräche.de)