

## Motivation durch vollendete Kommunikation

Unternehmen brauchen die Intelligenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Problem: Sie steckt IN den Köpfen der Mitarbeiter und der einzige Weg heraus führt über: Kommunikation. Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiterinnen auf Dauer Lust haben, diese ins Unternehmen einzubringen, ist „vollendete“ Kommunikation.

Was genau passiert eigentlich, wenn wir kommunizieren?

Zunächst einmal ist es wichtig, sich klar zu machen, dass zur Kommunikation immer (mindestens) zwei Personen gehören, die sich aufeinander beziehen – Kommunikation ist immer ein HIN und HER zwischen Personen. Und das besteht aus folgenden Schritten:

① A sendet eine Mitteilung



② B bezieht diese Mitteilung auf sich



③ B zeigt eine Reaktion auf die Mitteilung von A (\*)

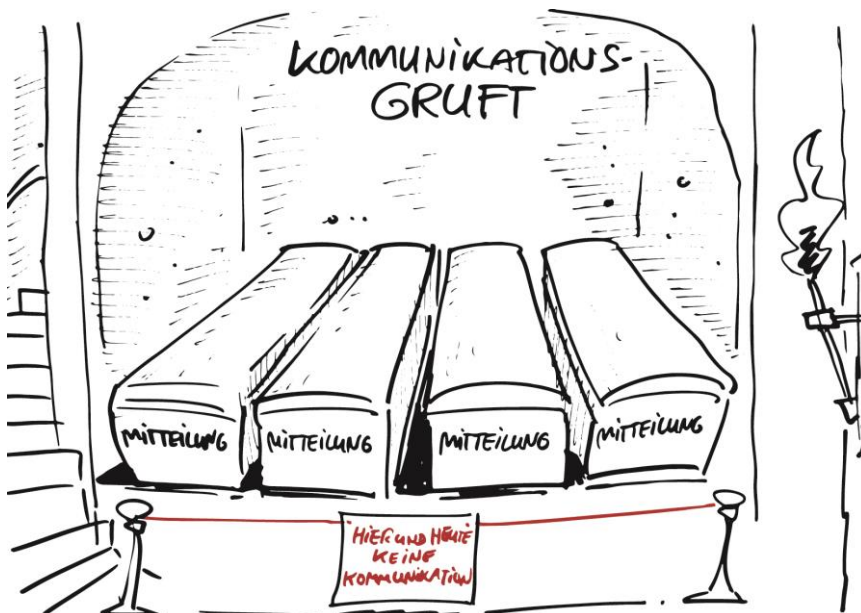


(\* Blicke Schritt ③ aus, handelte es sich maximal um INFORMATION.)

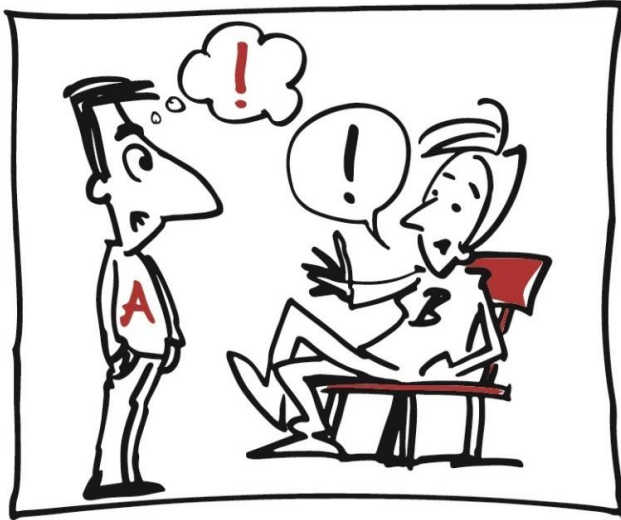
Kommunikation findet also statt, sobald die Schritte ① bis ③ stattfinden.

In Organisationen gibt es aber auch die gar nicht so seltene Variante, dass nur Schritt ① stattfindet: Es wird etwas mitgeteilt – und niemand nimmt diese Mitteilung auf.

Damit ist nicht nur die E-Mail gemeint, die niemand liest, sondern zum Beispiel auch die Wortmeldung im Meeting, auf die niemand eingeht. Das Entscheidende ist, dass in diesem Fall für die Organisation NICHTS PASSIERT – auch wenn die gerade in den Raum gestellte Mitteilung möglicherweise ein brillanter Vorschlag war. Für die Organisation ist nur das relevant, was in die Kommunikation kommt – oder anders gesagt: was in irgendeiner Weise aufgenommen und fortgesetzt wird. Alles andere landet hier:



Wirklich kluge Kommunikation braucht jedoch noch einen vierten Schritt:



In diesem Schritt ④ erkennt der ursprüngliche Mitteilungssender, dass seine Nachricht angekommen ist und dass in irgendeiner Weise darauf reagiert wurde.

Dieser vierte Schritt macht für die Qualität von Kommunikation in Organisationen in vielen Fällen *den* entscheidenden Unterschied. Denn nur, wenn die Kommunikation abgeschlossen (vollendet) wird, ist sie für den Mitteilenden befriedigend und motiviert zu weiteren Mitteilungen. In Unternehmen passiert es jedoch häufig, dass Mitarbeiter Ideen äußern – oder sogar explizit danach gefragt werden –, ob die Idee dann auch aufgenommen oder ob sie in irgendeiner Weise verarbeitet wurde, das erfährt aber niemand.

Was ist die Konsequenz, wenn die Mitarbeitenden keine Reaktion auf ihre Äußerungen erfahren? Die Mitarbeiter lernen, dass es sich nicht lohnt, ihre Meinung zu sagen, bzw. dass sie und ihre Meinungen nicht für wert befunden werden, dass mit konkreten Maßnahmen darauf geantwortet wird oder zumindest erläutert wird, warum in diesem Fall keine Maßnahmen erfolgen. Das senkt die Motivation, sich qualifiziert ins Unternehmen einzubringen, enorm.

Und warum ist es so schlimm, wenn Mitarbeiterinnen sich nicht mehr einbringen?

Weil die Intelligenz eines Unternehmens in seiner Kommunikation steckt, und diese gespeist wird durch die Gedanken und Ideen (Wahrnehmungen) seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Wenn diese Gedanken und Ideen in den Köpfen bleiben, werden sie nicht Teil des Unternehmens und das Unternehmen kann nicht klüger werden – egal, wie klug die Mitarbeitenden sind!

Das bedeutet, um als Unternehmen klug zu handeln – also zum Beispiel klug auf veränderte Kundenwünsche zu reagieren –, braucht das Unternehmen die Wahrnehmungen seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Die Intelligenz Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird NUR dann Teil Ihres Unternehmens, wenn deren Äußerungen anschlussfähig in die Kommunikationsflüsse des Unternehmens eingebracht und damit wirksam werden können.

Und im Umkehrschluss: Je weniger Menschen ihre Meinungen, ihr Wissen und ihre Ideen in die betriebliche Kommunikation – und damit ins Unternehmen – bringen, desto dünner wird die Basis, auf der eine Organisation ihre Entscheidungen trifft.

Das heißt:

Für die Organisation ist nur das relevant, was in die Kommunikation kommt – oder anders gesagt: was im Betrieb in irgendeiner Weise aufgenommen und fortgesetzt wird.

Ob Mitarbeiter das auf Dauer tun wollen – das hängt von verschiedenen Voraussetzungen ab. Darauf zu achten, dass Kommunikation „vollendet“ stattfindet, ist EINE ganz wesentliche Voraussetzung dafür.

Autorin: Dr. Ulla Domke

Die Inhalte dieses Artikels basieren auf dem Buch „**Mutig führen – Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken**“ von Ulla Domke und Martin Granica, mit Zeichnungen von Michael Hüter, erschienen 2019 im Schäffer-Poeschel-Verlag.

Mehr Infos zum Thema gibt es auf [www.mutig-fuehren.de](http://www.mutig-fuehren.de)