

NACHGELESEN

Informationen für Mitglieder und Partner der Arbeitgeberverbände Ruhr/Westfalen

September 2026

Gesagt ist noch nicht verstanden

Die Ansage war klar – zumindest aus Sicht der Führungskraft. Beim Gegenüber kam allerdings etwas ganz anderes an. Solche Missverständnisse entstehen immer wieder im Alltag einer Führungskraft. Was sich dagegen tun lässt, beschäftigte die Teilnehmenden unseres Seminars „Führungskommunikation“ mit Referent und Kommunikationsexperte Peter Diekmann. Sie brachten reichlich Gesprächsstoff mit. Eigene Erfahrungen, knifflige Alltags-Situationen und Fragen, über die intensiv diskutiert wurde.

Führung hat fünf Gesichter

Orientierungsgeber, Entwickler, Beziehungsmanager, Ergebnismanager und Kulturarchitekt: An diesen fünf Rollen machte Peter Diekmann deutlich, was Führung im Alltag verlangt. Ziele klären, Mitarbeitende fördern, Vertrauen aufbauen, Ergebnisse sichern und Werte vorleben sind dabei elementar. Die Aufgabe des Orientierungsgebers beschrieb Diekmann so: „Ich gebe Richtung, Priorität und Sinn.“

Dafür braucht es zunächst Klarheit im eigenen Kopf: Was wollen wir als Unternehmen erreichen? Was erwarte ich von meinem Team? Und wo sollte ich mich mit fertigen Antworten besser zurückhalten? Ein Beitrag aus der Runde brachte die Entwicklerrolle auf den Punkt: „Wie würden Sie es denn lösen?“ Diese Frage lässt Mitarbeitenden Raum, selbst einen Weg zu finden. Auch beim Thema Beziehung lohnt ein genauer Blick. Wer sich für die Sichtweise seines Gegenübers interessiert, muss sie deshalb noch lange nicht teilen. Verstehen wollen und zustimmen sind zwei verschiedene Dinge.

Auf die eigene Wirkung schauen

Wenn ein Gespräch scheitert, ist die Erklärung oft schnell gefunden: Der andere hat nicht zugehört, etwas falsch verstanden oder sich quergelegt. Im Seminar ging der Blick zunächst in die andere Richtung: Was habe ich selbst mit meiner Ansprache und Haltung ausgelöst? Denn manche Signale senden wir, ohne es zu merken. Die Frage „Wie erleben Sie mich?“ kann deshalb Antworten bringen, mit denen man nicht gerechnet hat. Peter Diekmann brachte diese Verantwortung auf den Punkt: „Ich präge durch Ansprache und mein Verhalten, was gewünscht ist und was unerwünscht ist.“

Anschließend sprach er über die Transaktionsanalyse nach Eric Berne. Die Teilnehmenden nahmen typische Gesprächsmuster unter die Lupe. Das Modell unterscheidet zwischen Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich und Kind-Ich. In praktischen Übungen ordneten sie Aussagen diesen Zuständen zu und diskutierten, welche Reaktionen die jeweilige Ansprache beim Gegenüber auslösen kann.

Referent Peter Diekmann sprach in seinem Seminar über die verschiedenen Rollen einer Führungskraft. Dazu zählt auch die Rolle des Orientierungsgebers.





Wer fragt, der führt.

Ein Satz, drei mögliche Botschaften

„Sind die Schrauben schon da?“ Eine harmlose Frage? Vielleicht. Sie kann aber auch überrascht oder ziemlich verärgert klingen. Gerade in einer E-Mail bleibt offen, welcher Ton gemeint ist. Ein kurzer Hinweis zum Anlass oder zur Dringlichkeit kann dem Empfänger das Rätselraten ersparen. Das Beispiel zeigte, wie viel Spielraum Sprache lässt. Menschen bringen unterschiedliche Erfahrungen mit und verbinden mit denselben Worten nicht automatisch dieselben Vorstellungen. Auch das semantische Framing gehörte dazu: Welche Assoziationen ruft eine Formulierung auf? Welchen Akzent setzt sie? Für den Alltag heißt das: genauer auf die Wortwahl achten und nicht einfach voraussetzen, dass die eigene Botschaft schon richtig ankommen wird.

Zuhören, bevor die nächste Antwort kommt

„Wer fragt, der führt“, lautete ein Leitgedanke des Seminars. Das verlangt allerdings, die Antwort auch wirklich hören zu wollen. Also: beim Gegenüber bleiben, Schlüsselbegriffe aufgreifen und nachfragen, ohne gleich eine Bewertung mitzuliefern. Wer sehr weit ausholt, darf zunächst erzählen. Anschließend lassen sich die wichtigen Punkte sortieren und nacheinander besprechen.

Vorsicht empfahl Peter Diekmann dagegen bei der Frage „Warum?“. Sie kann schnell wie ein Vorwurf wirken und den Gesprächspartner in die Rechtfertigung drängen. „Die Frage nach dem ‚Warum‘ würde ich fast schon streichen aus dem eigenen Vokabular“, sagte er. Und manchmal hilft eine ganz einfache Rückfrage: „Was haben Sie verstanden?“ Sie macht sichtbar, ob beide tatsächlich über dasselbe sprechen.

Schwierige Gespräche gehören zum Führungsalltag

Wenn Ärger und Stress ins Spiel kommen, wird eine sachliche Klärung schwieriger. Auch dieses Zusammenspiel von Wahrnehmung, Emotion und möglicher Eskalation griff Peter Diekmann im Seminar auf. Die Teilnehmenden diskutierten dazu konkrete Situationen aus ihren Unternehmen: Gespräche etwa zu unliebsamen Schichtänderungen, bei einer ungewöhnlichen Häufung von Krankmeldungen eines Mitarbeitenden, Fragen zur Medikamenteneinnahme im Zusammenhang mit der Bedienung von Maschinen und die Rolle arbeitsrechtlicher Beratung.

Da war es hilfreich, dass am Nachmittag auch Verbandsjurist Martin Beckschulze hinzustieß und einige Fragestellungen aus arbeitsrechtlicher Sicht einordnete und Fragen beantwortete.



Verbandsjurist Martin Beckschulze
(RA/SyndRA, FA f. ArbR) beantwortete Fragen
der Teilnehmenden aus arbeitsrechtlicher Sicht.