

2026

# LEITFADEN KOMMUNIKATION I

**Warum Gespräche scheitern  
obwohl alle reden**



# EINORDNUNG

Kommunikation gehört zu den zentralen Elementen im Arbeitsalltag. Gleichzeitig entstehen viele Probleme genau dort, wo eigentlich Klarheit erwartet wird.

In der Praxis zeigt sich häufig ein ähnliches Muster: Gespräche finden statt, Informationen werden ausgetauscht und dennoch kommt es zu Missverständnissen, Unklarheiten oder widersprüchlichen Erwartungen. Das führt zu Reibungsverlusten, die oft erst spät sichtbar werden.

Der Grund liegt selten darin, dass zu wenig gesprochen wird. Häufig liegt er darin, dass unterschiedliche Bedeutungen, Erwartungen und Annahmen unausgesprochen bleiben. Menschen beziehen sich im Gespräch auf denselben Sachverhalt, verstehen darunter aber nicht zwangsläufig das Gleiche.

Kommunikation scheitert daher nicht an fehlendem Austausch, sondern an fehlender Struktur und fehlender Klärung von Bedeutung.

## Typische Situationen:

- Aufgaben werden unterschiedlich verstanden
- Erwartungen bleiben unausgesprochen
- Rückfragen entstehen erst im Nachhinein
- Gespräche werden geführt, führen aber nicht zu Klarheit

# WAS TATSÄCHLICH PASSIERT

Kommunikation ist kein reiner Informationsaustausch. Sie ist ein Prozess, in dem Inhalte interpretiert, eingeordnet und mit eigenen Erfahrungen verknüpft werden.

Im Arbeitsalltag entsteht dabei eine zentrale Herausforderung: Informationen werden oft verkürzt weitergegeben, während Bedeutungen vorausgesetzt werden. Gleichzeitig gehen Beteiligte davon aus, dass ihr Gegenüber dasselbe Verständnis hat.

Dadurch entstehen Abweichungen, die im Gespräch zunächst nicht auffallen, aber im weiteren Verlauf sichtbar werden.

Typische Dynamiken:

- Inhalte werden gehört, aber unterschiedlich interpretiert
- Erwartungen werden angenommen, aber nicht ausgesprochen
- Aussagen werden kontextabhängig verstanden
- Rückfragen bleiben aus, um Zeit zu sparen oder Missverständnisse zu vermeiden

Das Ergebnis ist nicht weniger Kommunikation, sondern unklare Kommunikation. Genau diese Unklarheit führt zu Fehlern, Verzögerungen und unnötigen Abstimmungen.

Typische Frühsignale:

- Aufgaben werden unterschiedlich umgesetzt, obwohl sie gleich besprochen wurden
- Rückfragen entstehen erst im Nachgang, nicht im Gespräch selbst
- Ergebnisse weichen von der ursprünglichen Erwartung ab
- Abstimmungen werden häufiger, aber nicht klarer
- Beteiligte gehen davon aus, „es sei doch besprochen worden“

# WAS SIE KONKRET TUN KÖNNEN

Wirksame Kommunikation entsteht nicht durch mehr Austausch, sondern durch klarere Struktur. Entscheidend ist, wie Inhalte formuliert und abgesichert werden.

## **Bedeutung sichtbar machen**

Sprechen Sie nicht nur über Inhalte, sondern klären Sie, was genau gemeint ist. Begriffe wie "schnell", "kurzfristig" oder "prioritär" sind oft unterschiedlich belegt.

## **Rückfragen aktiv einfordern**

Fehlende Rückfragen bedeuten nicht automatisch Klarheit. Ermutigen Sie aktiv dazu, Unklarheiten direkt anzusprechen.

## **Erwartungen konkret formulieren**

Stellen Sie sicher, dass klar ist, wer was bis wann und in welcher Qualität umsetzt. Unklare Erwartungen sind eine der häufigsten Ursachen für Missverständnisse.

## **Verständnis überprüfen**

Statt davon auszugehen, dass alles klar ist, prüfen Sie, ob Inhalte wirklich gleich verstanden wurden. Kurze Zusammenfassungen helfen, Abweichungen früh zu erkennen.



# IMPULS ZUR ANWENDUNG

Beobachten Sie in den nächsten Gesprächen nicht nur, was gesagt wird, sondern wie es verstanden wird.

- Welche Begriffe bleiben unklar?
- Wo gehen Sie davon aus, dass Ihr Gegenüber Sie versteht?
- Wann entstehen Rückfragen und wann nicht?

Diese Beobachtungen zeigen meist sehr schnell, wo Kommunikation nicht fehlt, sondern unklar bleibt.

Wirksame Kommunikation entsteht nicht durch mehr Gespräche, sondern durch ein gemeinsames Verständnis darüber, was tatsächlich gemeint ist.



RAYANI WISSENSTRANSFER

# WEITERFÜHRENDE INHALTE

Dieser Leitfaden bietet Ihnen eine erste Einordnung und konkrete Impulse für den Arbeitsalltag. In vielen Fällen reicht bereits ein klarer Gedanke, um Situationen neu zu strukturieren und eigenständig weiterzuarbeiten.

Wenn Sie das Thema vertiefen oder systematisch in Ihrem Team bearbeiten möchten, finden Sie passende Inhalte und Formate auf unserer Website.

- Wissen & Leitfäden
- Firmenseminare

Auf Wunsch unterstützen wir Sie auch bei der Entwicklung passender Lösungen für Ihre Organisation.

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



SCANNEN UND  
VERTIEFEN

