

Mangelnde emotionale und soziale Kompetenz macht Kommunikation und Kooperation zum Engpass unserer Gesellschaft. Experten schätzen, dass heute etwa 70% aller Fehler am Arbeitsplatz auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen sind. Dieser Artikel beschreibt, wie Sie dieser Herausforderung begegnen und in fünf Schritten zu einer wertschätzenden Kommunikation kommen.

Wer es einmal formuliert hat, weiß ich nicht, aber dem Sinne nach heißt es: Sprechen lernen wir schon mit wenigen Lebensjahren – einander zu verstehen manchmal nicht bis zum Lebensende.

Wer kennt nicht diese Situation: Man hat sich sorgfältig auf ein Gespräch vorbereitet. Fakten und Argumente ausgearbeitet und kommuniziert. Und stellt im Nachhinein fest, dass man missverstanden wurde. Das Kommunikationsgesetz „Nicht was A sagt ist wahr, sondern was B versteht“ bekommt tausendmal am Tag recht. Denken Sie nur an Gespräche zwischen

- Entwicklung / Marketing / Vertrieb
- Programmierer / Anwender
- Produktion / Vertrieb
- Verkäufer / Kunde
- Fachmann / Laie
- Lehrer / Schüler
- usw.

Oder haben Sie noch nie erlebt, dass Sie etwas gesagt haben und dann ganz überrascht waren, wenn Sie von jemand anderem hören, was Sie gesagt haben sollen? Woran liegt so etwas eigentlich?

Wahrnehmung

Unsere Wahrnehmungsorgane funktionieren, indem sie bereitgestellte Informationen reduzieren. Von den Reizen, die wir aus unserem Umfeld über unsere Sinne aufnehmen, kommen nicht einmal 1% in unserem Bewusstsein an. Und auf dieser Informationsausbeute basieren unser Verhalten, unser Handeln und unsere Entscheidungen. Und das täglich in allen denkbaren Situationen: Einstellen oder Entlassen von Mitarbeitern, Beurteilen von Personen oder Arbeiten, Verkaufsargumente von Lieferanten, Qualitäts- oder Sicherheitsaspekte, usw. Und denken Sie bitte nicht, das trifft nur auf das Empfangen von Informationen zu. Auch wenn wir unser Umfeld über etwas informieren basiert das alles immer nur auf einem verschwindend kleinen Teil der „objektiven Wirklichkeit“.

Psychologen sprechen von selektiver Wahrnehmung, gefiltert durch unsere Stimmungen, Meinungen, Vorurteile, Glaubenssätze, Werte, usw. Oder wie Ludwig Wittgenstein es einmal schrieb: Die Welt des Glücklichen ist eine andere als die des Unglücklichen.

Und auch in der Kybernetik kommt man zu dem Schluss, dass die Wahrscheinlichkeit, dass zwei Menschen aus den Millionen von Informationen, die während eines gemeinsamen Erlebnisses, etwa einer Reise oder eines Vortrages, auf sie einprasseln, die gleichen auswählen, praktisch gleich Null ist. „Niemand versteht Niemanden“. Eine bedrohliche Vorstellung nicht wahr?

Knappheit: Kommunikation und Kooperationsfähigkeit

Aus der Vogelperspektive betrachtet, wird die ganze Tragweite unserer „Kommunikationsschwäche“ erst richtig klar. „Im Gegensatz zur Industriegesellschaft wird Produktivität in der Informationsgesellschaft nicht mehr in erster Linie von Maschinen, Rohstoffen und Energien – im weitesten Sinne also von Hardware – bestimmt, sondern von der Gestaltung und Beherrschung von Informationsflüssen. Da die wichtigsten Informationsflüsse in der Informationsgesellschaft sich zwischen Menschen abspielen, kommt dem **Sozialen** und **Psychischen** eine zentrale Rolle zu.“ (Leo A. Nefiodow in „Der sechste Kondratieff“.)

Und Erik Händeler, Autor von „Die Geschichte der Zukunft“ konkretisiert weiter: Informationsgesellschaft ist weit mehr als eine Fortsetzung der alten Industriegesellschaft mit Computern. In unserer Informationsgesellschaft kommt es darauf an, **mit anderen – Kollegen, Kunden, Lieferanten, vorübergehenden Partnern – weltweit vertrauensvoll und effektiv zu kooperieren**, damit Informationen reibungslos fließen. Und hier genau hapert es an vielen Stellen! Kommunikation und Kooperation sind ein Engpass.

In den 90er Jahren wurden während der so genannten Leanwelle in vielen Firmen die Organisationsstrukturen verschlankt. Was auf der einen Seite die notwendige Grundlage zu mehr Flexibilität schaffen sollte, geriet auf der anderen Seite zu einem der heutigen zentralen Engpässe in Firmen nahezu jeder Größenordnung: **Kommunikation und wertschätzende Zusammenarbeit**.

Die meisten Menschen am Arbeitsplatz traf die aus der Umstrukturierung resultierende Herausforderung „Mehr Verantwortung und Entscheidungsbefugnis an der Basis verbunden mit den zunehmenden Kommunikationsaufgaben“ ziemlich unvorbereitet. Die Kommunikationsschnittstellen stiegen rasant an. Inzwischen haben sich die Beziehungen für den modernen Informationsarbeiter ver Hundertfacht und damit auch die Möglichkeiten mit anderen zu kollidieren. Kein Wunder also, dass mangels sozialer Kompetenzen vielerorts Unsicherheit entstand, Territorien abgesteckt wurden und auch Hauen und Stechen begann.

Experten schätzen, dass heute etwa 70% aller Fehler am Arbeitsplatz auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen sind. Diese Aussage findet

umso mehr Gewicht, wenn man berücksichtigt, dass der durchschnittliche Mitarbeiter gut 60% der täglichen Arbeitszeit mit Kommunikation verbringt. Für Manager liegt dieser Wert zwischen 80 und 90%. – (Übrigens: auch Politiker kommunizieren.) Und vergessen wir nicht den Stress der damit für jeden verbunden ist – Ursache vieler gesundheitlicher Probleme in unserer Gesellschaft. **Welche Produktivitätsvernichtung!**

Dieter Frey, Professor für Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Universität München, sagt: „Viele Führungskräfte könnten durch überzeugende Kommunikation und Motivation „die Produktivität der Beschäftigten um 20 bis 50 % steigern.“ Die vermeidbaren Kosten ungenügender Kommunikation, hat IFF Dr. Frey berechnet, lägen schon bei mittleren Unternehmen jährlich im siebenstelligen Bereich. (Quelle: Personalmagazin, Winfried Gertz) Der weiche Faktor Kommunikation ist also durchaus ein Renditefaktor für Ihr Unternehmen.

Fünf Schritte zu mehr praktischer Menschenkenntnis

Die tägliche Praxis bestätigt es immer wieder: Wir brauchen im täglichen Umgang miteinander mehr praktische Menschenkenntnis. Es muss ja nicht immer gleich das große Vertrauen sein, das wir ineinander entwickeln. Ein großer Schritt ist schon damit getan, wenn wir einander schneller verstehen, Aktionen und Reaktionen unserer Mitmenschen besser vorhersehen, eben ihr Verhalten antizipieren können.

Wie ich in Kundenunternehmen bei dieser Aufgabenstellung vorgehe, schildere ich in den folgenden 5 Schritten.

1. Bei sich beginnen

Selber muss man wissen, wo man steht. Machen Sie sich Ihre eigene Denkweise und Ihre gelebten Werte bewusst. Das geht am einfachsten mit einem auf einem Fragebogen basierenden Persönlichkeitsprofil (siehe Abbildung 1, das Übersichtsblatt eines SELF ASSESS Profils). Mit Hilfe des Profils verstehen Sie die „Brille“ / den Filter, durch den Sie Ihre Welt wahrnehmen. Und berücksichtigen Sie, dass auch Ihre Strategie, Ihre Wortwahl, Ihre Argumente für oder gegen etwas, durch Ihre Denkweise und Werte „gefärbt“ sind. Denken Sie an das Kommunikationsgesetz „Nicht was A sagt ist wahr, sondern was B versteht“.

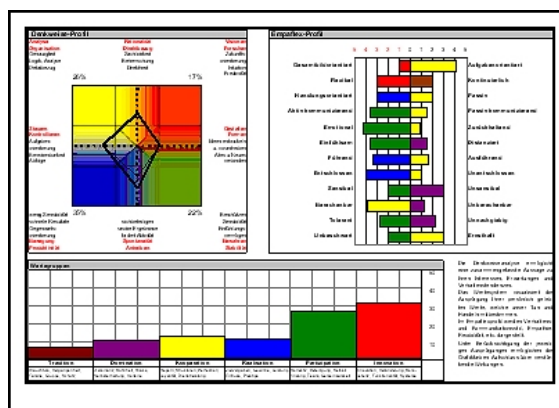


Abbildung 1

Das Denkweise-Profil ist besonders dazu geeignet, sich und andere besser zu verstehen, um besser aufeinander einzugehen und um bessere Akzeptanz zu schaffen. Das Wertegruppen-Profil liefert Hinweise über Ihre Antriebe, Handlungsmotive und Handlungsziele. Das Empaflex-Profil dokumentiert Ihre Empathie und Flexibilität in der Kommunikation.

Lassen Sie sich Ihr Profil von einem Fachmann erläutern. Wichtig ist, dass dabei die einzelnen Ausprägungen Ihres Profils mit Ihren konkreten Arbeitsplatzanforderungen, Ihren Wünschen und Zielen, aber zumindest mit Ihrer aktuellen Lebenssituation in Bezug gesetzt werden. So wird schnell deutlich, mit welchen Denkweisen und Werten anderer Menschen „Reibungsverluste in der Kommunikation“ auftreten, welchen Führungs- und Verkaufsstil Sie bevorzugen und mit welcher Strategie Sie üblicher Weise an Aufgaben herangehen.

2. Wahrnehmung schärfen

Ich empfehle, die Wahrnehmung durch Beobachtung mit allen Sinnen zu erweitern und zu schärfen. Nutzen Sie alle Ihnen zur Verfügung stehenden Hilfsmittel, Methoden, usw. die helfen, besser mit Ihrer sozialen Umwelt und sich selbst umzugehen. Welche Werkzeuge und Methoden Sie dabei unterstützend einsetzen, ist zweitrangig. Mimik, Gestik, Körperhaltung, Stimmmodulation, Wortwahl, Lautstärke, Redegeschwindigkeit, Atem, ... was alles so beobachtbar ist. Und wo die Informationsausbeute aus Beobachtung noch zu unscharf ist, arbeiten Sie mit gezielten Fragen nach.

Wer in der Kommunikation / in Verhandlungen Erfolg haben will, muss eben auch die Bereitschaft mitbringen, sich mit der Wahrnehmung seiner Gesprächs- / Verhandlungspartner und -partnerinnen auseinander zu setzen, sich mit dem Mensch hinter dem Gesprächs- / Verhandlungspartner zu befassen. Dazu bedarf es sozialer und emotionaler Kompetenz.

3. Wissen, um Denkweisen + Werte anzueignen

Seine eigene Denkweise und gelebten Werte gut zu kennen, ist ein erster wichtiger Schritt in Richtung wirkungsvoller Kommunikation.

Doch es ist genau so wichtig, die Denkweise und Werte des Gesprächspartners richtig einschätzen zu können. Sie wollen ja gerade die möglichen Unterschiede in Ihrer Kommunikation berücksichtigen und sich richtig auf den Gesprächspartner einstellen. Selbstverständlich ist der oben be-

schriebene Weg über ein Persönlichkeitsprofil über einen Fragebogen hier in den meisten Fällen ungeeignet.

Eine praxistaugliche Lösung hierfür bietet zum Beispiel das Buch „Gewinnen durch Erkennen“ (TrilogPlus®) von Peter Höpli und Dr. Max Meyer. Mit Hilfe des Buches erlernen Sie eine „Sprache“, ein Frage- und Zuordnungssystem für den täglichen Gebrauch, mit dem Verhaltensmuster von Menschen leicht identifiziert und memoriert werden können.

So bestätigen zum Beispiel die SELF ASSESS Coaches in Deutschland und der Schweiz, die sich schon in ihrer Zertifizierungsausbildung intensiv mit Denkweisen und Werten beschäftigen, dass über diesen Lernweg sehr effektiv soziale und emotionale Kompetenz entwickelt und trainiert wird.

4. Anwendung trainieren

Mit dem Buch allein ist es jedoch für viele Anwender nicht getan. Hierin werden die Systemkenntnisse vermittelt. Wie beim Erlernen einer Sprache, ist aber Üben, Üben, Üben angesagt, bis man das neue Vokabular situationsgerecht, flüssig und einigermaßen sicher beherrscht. Diese Fertigkeiten vermittele ich in TrilogPlus®-Workshops, in 2 - 3 Tagen. In der geschützten Lernumgebung macht das gegenseitige Beobachten in der Gruppe, Fragenstellen, Erkennen und Zuordnen viel Spaß. Anfängliche Scheue verfliegt schnell, denn das direkte Feedback Ihrer Kolleginnen und Kollegen fördert Ihren persönlichen Lernprozess. Sie erleben, wie Sie missverständnisfreier kommunizieren. Und Sie erkennen die Vorteile aus Ihrer neuen Fertigkeit. Ein willkommener Nebeneffekt: Was Sie ursprünglich für berufliche Zwecke erlernen, wird übergangslos auch im Privatleben angewendet. Ihr Lebenspartner, Ihre Freunde und Mitmenschen, mit denen Sie häufig kommunizieren, werden Sie positiv darauf ansprechen. Soetwas hätte schon in der Schule vermittelt werden sollen.

5. Gemeinsame Sprache pflegen

Wer über den hier beschriebenen Weg an das Thema Kommunikation herangeht, entwickelt eine eigene Sprache über Denkweisen und Werte. Das hilft, gegenseitige Erwartungen zu klären und trägt zur Identifikation mit dem Unternehmen bei. Gemeinsam im Unternehmen genutzt, hilft diese Sprache, Klarheit über Unternehmenskultur, Werte, Philosophie, usw. zu schaffen. Nach innen, wie nach außen. Wir reden weniger übereinander als miteinander, weil wir einander mehr wertschätzen in unserer aller Einzigartigkeit. **So machen Sie Kommunikation in Ihrem Unternehmen zu einem Renditefaktor.**

Buchtipps zum Thema

1. Der sechste Kondratieff, Leo A. Nefiodow, Rhein-Sieg-Verlag
2. Die Geschichte der Zukunft, Erik Händeler, Brendow Verlag
3. Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Marcus Buckingham, Donald O. Clifton, Campus
4. Gewinnen durch Erkennen, Peter Höpli, Dr. Max Meyer, Sarganserländer Druck

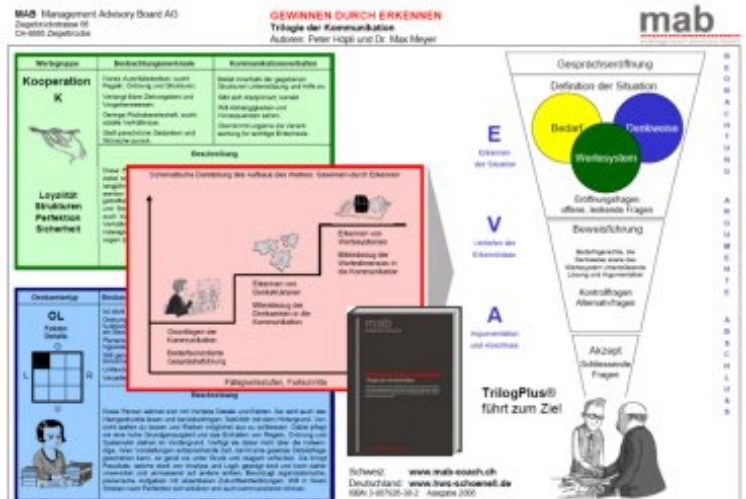


Abbildung 2

Kontakt:

Hans-Werner Schönell, selbstständiger Strategie-Coach
zertifizierter SELF ASSESS-Trainer und -Coach
zertifizierter TrilogPlus®-Trainer
Postfach 308, 82219 Eichenau
Telefon +49 8141 70072
Mail: hws@hwschoenell.de
Internet : www.hws-schoenell.de