Beratungsansätze und Beiträge für Menschen, Teams, Unternehmen

Sonja Herzog-Lang und Partner







Wie steht es mit Ihrer Kommunikationsfähigkeit?

Einige »Gesetzmäßigkeiten« zur wirkungsvollen Kommunikation

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Wenn empirische Untersuchungen über den Tagesablauf und die durchgeführten Tätigkeiten von Führungskräften und Managern zum Maßstab genommen werden, dann bestehen bis zu 80% der Tätigkeiten und Wirkung von Führungskräften aus »Kommunikation«. Somit ist Kommunikation das wichtigste Instrument der Führung und vor allem das umfassendste.1

Nahezu alles, was eine Führungskraft im Umgang mit anderen tut vom einfachen Gruß bis zur komplexesten Entscheidung - hat für die anderen dadurch, wie sie es tut, eine wesentliche Bedeutung. Für Sie als Führungskraft wird dieses »wie« damit zu einer Hauptkomponente für den Erfolg Ihrer Aufgabe.

Ob Sie als Führungskraft

- Veränderungsprozesse steuern,
- Informationen sammeln oder ausgeben.
- Konfliktgespräche führen,
- das Umfeld beobachten und im Kontakt mit Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern stehen,
- das Verhalten von Mitbewerbern reflektieren,
- die verschiedensten Verhandlungen, Besprechungen führen jede dieser Aufgaben erfordert, wenn auch eine ganz unterschiedliche, Kommunikation.

Einige wesentliche »Gesetzmäßigkeiten«, die zu einer wirkungsvollen und beziehungsbindenden Kommunikation führen, sind:

Dialogische Einstellung

Im Gegensatz zum Monolog (Selbstgespräch) ist der Dialog (Wechselgespräch) eine Form der Kommunikation, die durch aufmerksames Zuhören den Standpunkt des anderen besser verstehen will. Gerade die grundsätzliche Unterschiedlichkeit von Menschen in Wahrnehmung und Bewertung wird hier als Ausgangspunkt des Gespräches gewählt. So erweitert der Dialog das eigene Weltbild. Nicht zufällig wird das griechische »dialogoi» auch mit »Welt-Ursprung« übersetzt. Durch Dialog entsteht die Welt.2

Offen sein für neue Sichtweisen

Vielleicht gibt es neben der Alternative A und B auch eine Möglichkeit C. Überprüfen Sie, ob Sie die heimliche innere Einstellung leben: »Wann wirst Du endlich aus eigenem Antrieb denken und handeln, wie ich es möchte?« Wenn Sie als Führungskraft Ihre eigene Sichtweise als die »seligmachende« durchsetzen wollen, haben Sie sich Nahezu alles, was eient-schieden und somit von Mitarbeitern und gegebenenfalls auch vom Kunden ge-schieden.

Erweitern Sie Ihren Entscheidungshorizont, indem Sie neugierig sind. Durch das Einbeziehen vieler unterschiedlicher Sichtweisen können Lösungen entstehen, die durch wirkliches Commitment getragen werden und somit zu einer beziehungsaufbauenden Kommunikation beitragen.

»Man kann nicht nicht kommunizieren«

Dieses vom KommunikationswissenschaftlerWatzlawik formulierte Axiom ist sehr gut übertragbar auf die Unternehmenskommunikation.

Lücken in der erwarteten Kommunikation, verzögerte Kommunikation, Schweigen, einseitige Stellungnahmen, für die es keinen Platz zur Auseinandersetzung gibt, werden mit den eigenen Phantasien und Interpretationen aufgefüllt.3

ne Führungskraft im Umgang mit anderen tut - vom einfachen Gruß bis zur komplexesten Entscheidung - hat für die anderen dadurch, wie sie es tut, eine wesentliche Bedeutung.

Besonders in Veränderungsprozessen ist eine situationsadäquate, offene und unmittelbare Kommunikation wichtig und wirkungsvoll



Reinhard Sprenger, Campus 1991, S ment, K. Doppler, Campus, 1994, S. 238 + vgl, ebenda S. 238

Gerade in Veränderungsprozessen ist eine offene und lebendige Kommunikation die einzig «richtige«. Meiner Erfahrung nach ist es besser, unvollständig, jedoch situationsangebracht und häufiger zu kommunizieren, als abzuwarten, bis man vollständig informieren könnte, dafür aber zu spät kommuniziert.

Mythos Motivation, tasien sind sogenannte selbst konstruierte »Ersatzbotschaften «4. Sie sind gleich wirksam wie vermittelte Botschaften. Somit kann man nicht nicht kommunizieren!

Und wie werden Sie Ihre nächste Kommunikation gestalten?

Moderationstraining vom 28.-30. Mai 1996

Die Kunst, professionell und zielorientiert Meetings, Besprechungen, Teamsitzungen oder Arbeitsgruppen in Entscheidungs- oder Veränderungsprozessen zu leiten und zu steuern ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben.

Inhalte unseres Trainings sind das Kennenlernen und Erproben von:

- Frage und Impulstechniken
- Methoden zur Vorbereitung und Strukturierung von Themen
- Visualisieren von Gesprächsverläufen

- effiziente Gestaltung von Sitzungen/Besprechungen
- Methoden zur Problembearbeitung

Gearbeitet wird mit konkreten Fragestellungen aus Ihrem betrieblichen Alltag. Sie erhalten Rückmeldungen und Anregungen zu Ihrer persönlichen Wirkung als ModeratorIn und lernen Ihre individuellen Stärken und Entwicklungsfelder kennen.

Unternehmensentwicklung ein interaktiver Prozeß dreier Ebenen

Entscheidungshinweise in komplexen Veränderungsprozessen

von Christian Partner, Mag., Salzburg, Osterreich

Wir leben in einer Zeit zunehmender Instabilität, die durch enormen Veränderungsdruck, durch zunehmend undurchschaubare, miteinander vernetzte Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist (Wettbewerbsbedingungen, kürzere Produktlebenszyklen usw.).

Das beschleunigte Veränderungstempo dieser Faktoren bedeutet für nahme an »unsicheren Entscheidungen». Die Wirkungen dieser Entscheidungen stehen in keinem Verhältnis mehr zu den Ursachen. Unternehmen sind hochgradig vernetzte dynamische Systeme, die sich durch entsprechende Disproportionalitäten auszeichnen (lineare Kausalitäten gibt es nur bei Maschinen). Dies bedeutet, daß in gung zu haben. Zukunft diese Probleme nur durch unternehmensinterne Veränderungsprozesse langfristig bewältigt

> Für die beteiligten Führungskräfte und Berater ergeben sich dadurch komplexe, miteinander verflochtene Fragestellungen auf der normativen, der strategischen und der operativen Systemebene, mit denen man sich auseinander-

> Dabei ist zu konstatieren, daß zwischen den drei Ebenen ein Abhängigkeitsverhältnis herrscht, das

heißt, alle Ebenen wirken gleichzeitig! Dieses Abhängigkeitsverhältnis wird unserer Ansicht nach bei der Arbeit in Unternehmen oftmals vernachlässigt. Dadurch geraten selbst gut durchdachte Entwicklungsprozesse ins Stocken oder werden sogar gestoppt.

Normative Ebene

Auf der normativen Entwicklungsebene wird die Fähigkeit und Bereitschaft entwickelt, Veränderungsprozesse im Unternehmen zu initiieren. Im normativen Bereich sind insbesondere Widersprüche

im Wertebereich angesiedelt. Diese Widersprüche (meist im Verdeckten kommunizierte Themen) binden bei Entwicklungsprozessen die dafür notwendige Energie. Ganz entscheidend ist es nun, diese Widersprüche zu erkennen, transparent zu machen und konkret anzusprechen, um damit Entwicklungsenergie zu lösen. Geschieht dies nicht, begegnet man den unangesprochenen Widersprüchen in verschiedensten Formen in den weiteren Prozeßphasen und behindert (verhindert) dadurch Entwicklung.

zunehmend auf die Lösung komplexer Fragen einstellen. Dafür ist es hilfreich, verschiedene Entscheidungs- und Kommunikationsebenen zur Verfü-

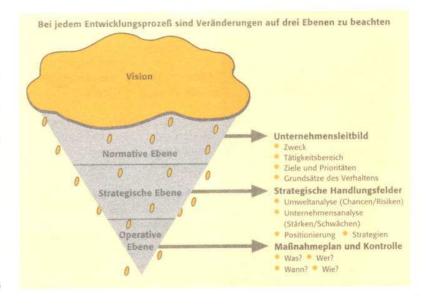
Die Unsicherheit bei

Entscheidungspro-

Führungskräfte und

Berater müssen sich

zessen steigt.





Strategische Ebene

Die strategische Ebene definiert die strategischen Handlungsfelder eines Unternehmens. Durch das Gestalten und Entwickeln von Strukturen sowie den Einsatz der Ressourcen, z.B. in Form von Sachmitteln, werden auf dieser Ebene strategische Erfolgspositionen (SEP) entwickelt. Entscheidend ist es dabei, neben den bestehenden SEP neue SEP zu entwickeln, die darauf ausgerichtet sind, in Zukunft Vorteile gegenüber den Wettbewerbern geltend machen zu können.

Operative Ebene

Neben der ökonomischen Effizienz und Effektivität in Form von leistungs-, finanz- und informationswirtschaftlichen Entwicklungsprozessen ist es letztendlich die soziale Effizienz und Effektivität oder »die Tat« des operativen Handelns jedes einzelnen Menschen im Unternehmen, die über Erfolg bzw. Nichterfolg von Entwicklungsprozessen entscheidet.

Durch das bewußte Wahrnehmen der drei Entwicklungsebenen wird unserer Ansicht nach die Arbeit sowohl als externer Berater als auch als Führungskraft erleichtert. Bei der Begleitung von Entwicklungsprozessen in Unternehmen stellen wir häufig fest, daß verschiedene Menschen auf verschiedenen Ebenen miteinander kommunizieren und dadurch oftmals Mißverständnisse entstehen, die man *leicht* vermeiden könnte, indem man die drei Ebenen als Kommunikationslandkarte zur Orientierung benutzt.

Das bewußte Wahrnehmen der drei Entwicklungsebenen dient einer erweiterten Kommunikation in Entwicklungsprozessen

Wann kann ein externer Moderator für Sie nützlich sein? Beispielsweise wenn,

- ein Veränderungsprojekt erneut am »Widerstand« der Betroffenen gescheitert ist.
- die monatliche Sitzung trotz guten Willens aller Beteiligten wieder unbefriedigend gelaufen ist; einer redet und die schweigende Mehrheit hört zu.
- die Reibungsverluste zwischen zwei Abteilungen immer größer werden, durch Schuldzuweisungen die Fronten verhärtet sind. Das

Thema ist heiß, aber keiner traut sich, das »heiße Eisen« anzufassen.

die Geschäftsführer-Kollegen sich zu keiner gemeinsam akzeptierten Strategie und deren Umsetzung vereinbaren können.

.

Die externe Moderation ist inhaltlich vom Thema nicht betroffen. Deshalb kann sie unter anderem durch ihre professionelle Art der Problembearbeitung die Arbeitsfähigkeit einer Gruppe, eines Teams oder einer Person (wieder-) herstellen. Zum Thema Lesefreundlichkeit: Im Sinne der Gleichberechtigung wählen wir die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel.

Die Intimfrage: Manager und Familie?

Anregung zur Reflexion des Balanceaktes von Beruf und Partnerschaft/Familie

von Dr. Kuno Sohm, Organisationsberater, Dornbirn, Österreich

Gelegentlich rege ich Personen während Teamentwicklungsprozessen an, sich einmal - jede Person für sich - die wichtigsten fünf Fragen zu notieren, die einen derzeit beschäftigen. (Die Methode geht auf eine Idee von Klaus Vopel, Hamburg, zurück). Jede Frage muß dabei auf eine separate Karte geschrieben werden. Anschließend gibt es die Anweisung, die Karten in eine Prioritätenreihe zu bringen. Ist auch dies geschehen, bitte ich jede Person, verdeckt die fünftwichtigste, dann die viertwichtigste Karte usw. bei mir abzugeben. Es verbleiben schließlich die wichtigsten Fragen – die sogenannten

Die weitere Vorgehensweise: von den Intimfragen wird jeweils verdeckt eine gezogen und von mir vorgelesen. Die Regel ist dann, daß jede Person auf die Intimfrage eine Antwort gibt, als ob diese Frage von ihr selbst gestellt worden wäre. Nun erlebe ich meistens (!), daß sich über die Hälfte der Fragen auf Partnerschaft und Familie beziehen.

Einige Beispiele: Werde ich in der Zukunft auch noch genügend Zeit für die Familie haben? Wie denken unsere Kinder in 10 Jahren über uns? Wie entwickelt sich die Familie durch mehr zeitlichen Aufwand im Beruf? Wo soll der Wohnort der Familie sein? Wie wird sich das Verhältnis zur Partnerin nach Ausscheiden unserer Tochter aus dem engsten Familienkreis entwickeln? Andere Fragen beziehen sich dann auch auf Themen wie Zukunftsfragen, Berufsaussichten oder Entwicklungsmöglichkeiten.

Spannend ist zu beobachten, wer mit welcher Offenheit welche Antworten gibt, wer bei einer bestimmten Frage keine Antwort gibt, wie offen das Gesprächsklima im Gesamten in der Gruppe ist, die Betroffenheit, daß so persönliche und intime Themen bei den Menschen im Vordergrund sind und sich die Wichtigkeit mancher betrieblicher Themen relativiert.

Eine wichtige Erkenntnis ist dabei auch, daß die zeitliche Vereinnahmung durch den Beruf bei den meisten Führungskräften am Steigen ist und das einigermaßen Balancehalten von Beruf und Partnerschaft/Familie eine große Herausforderung darstellt. Wird dieses Balancethema verdrängt, dann Oberfläche, wann eigentlich Energie für andere Fragen notwendig wäre, wie zum Beispiel Führung, Konfliktbehandlung, Strategie usw. An dieser Stelle ist es keine personein Team- oder Unternehmensthema geworden.

Obwohl das »private Thema» damit dringend im Unternehmensinteresse bearbeitet werden müßte, fehlt dieses Bewußtsein oft. Aus unserer Erfahrung beziehen sich über 50% aller »Intimfragen« von Führungskräften in Team-Entwicklungs-Prozessen auf die Thematik Familie und Partnerschaft!



Wie beraten wir:

Wir gehen davon

aus, daß jeder

Mensch für sein

eigenes Denken,

Empfinden und Han-

deln verantwortlich

und Verantwortung

In der Arbeit heißt

den Unternehmen

gung zur selbstän-

von Veränderungs-

vorhandener Poten-

tiale und die Erwei-

terung von Verhal-

tensmöglichkeiten

unterstützt und

gefördert.

werden. Dadurch

durch aktive Beteili-

dies, daß die betrof-

zur Selbstent-

wicklung hat.

ist und die Fähigkeit

Unser Angebot 1996

Vortragsthemen

Zur fachübergreifenden Vortragsund Diskussionsreihe gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Dr. Schmidt-Wilke + Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuer-

Steuerliche und rechtliche Handlungsspielräume für den GmbH-Geschäftsführer 27. Februar 1996

Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke

Wie beurteilen Banken mein Unternehmen?

23. April 1996 Jörg Richter

Konflikte einvernehmlich regeln durch Mediation fenen Menschen in 21. Mai 1996 RA Walter Lehmann

digen Bewältigung Strukturen im Unternehmen erkennen und beeinflussen prozessen befähigt 11. Juni 1996 wird die Entfaltung Sonja Herzog-Lang und Werner Moll

> Umgang mit Veränderungen im Unternehmen 22. Oktober 1996

Familienunternehmen I Nach-Folge(n) erfahren Praktische Folgen beim Generationswechsel 5. November 1996 Dr. Thomas Siefer

Familienunternehmen II Steuerliche und rechtliche Folgen 19. November 1996 Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke

Seminare

Moderationstraining 5. bis 7. Juni 1996 Sonja Herzog-Lang und Dr. Kuno Sohm

am Puls Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte 16.* bis 20. Oktober 1996 Sonja Herzog-Lang und Dr. Kuno Sohm

Kopf aus dem Sand Konflikte in Führungs- und Veränderungssituationen konstruktiv bearbeiten 13.* bis 15. November 1996 Sonja Herzog-Lang und Werner Moll

Workshops

Im zweiten Halbjahr 1996 jeweils eineinhalb Tage*

Strukturen im Unternehmen erkennen und beeinflussen Werner Moll und Sonja Herzog-Lang

Konflikte einvernehmlich regeln durch Mediation

im Besonderen für Rechtsanwälte/-innen RA Walter Lehmann

Personalentwicklung zur Umsetzung von Unternehmensstrategien für SteuerberaterInnen Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke Sonja Herzog-Lang

Nach-Folge(n) erfahren Praktische Folgen von Nachfolge in Familienunternehmen Dr. Thomas Siefer und Sonja Herzog-Lang

* Beginn am ersten Tag, 17.00 Uhr

Beratungsfelder

Unser Tun ist darauf ausgerichtet, Entwicklungsarbeit von Einzelpersonen, Teams und Unternehmen zu initiiern, zu fördern und zu begleiten. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter externer Partner zur Verfügung zu stehen.

Unsere speziellen Beratungsfelder sind:

- Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung: Initileren, Planen und Begleiten von Veränderungsund Entwicklungsprozessen in
- Nachfolge in Familienbetrieben
- Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozeß
- · Personalauswahl und Personal-Entwickling
- Leitung von Situationsklärungsund Standortbestimmungs-Bera-
- Moderation von Entscheidungsund Problemlösungsprozessen
- Konflikt-Management
- Individual-Coaching von Führungskräften



D 40163 Hannover, fon 0511/39075-59 - lax -48 Druck, Movimento Druck, Berlin Erscheinungsweise, Vierreijahrlich

Grundlegende Richtung: Informationen

Im Sinne der Gleichberechngung wählen

