

## Prinzipien der Kommunikation

### Wege zur wirkungsvollen Verständigung

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

*Wer sind die  
Mächtigen?  
Das sind die Menschen,  
die die Macht haben,  
sich zu verändern.*  
A. Kapur

☺ Kommunikation ist Führungsaufgabe! In Workshops zu Entwicklungs- und Veränderungsprozessen höre ich immer wieder, daß Führungskräfte sagen, ich habe den ganzen Tag nichts gemacht, außer Gespräche geführt, war in Sitzungen und Konferenzen. Irrtum, kann ich da nur sagen! Genau das ist der Job jeder Führungskraft! Kommunikation – der Austausch untereinander, die Auseinandersetzung miteinander – ist die Grundvoraussetzung zwischenmenschlicher Verständigung. Der Wunsch von Mitarbeitern und zunehmend auch von Kunden nach Dialog und Beteiligung darf nicht verwechselt werden mit »bei Allem mitreden wollen«. Sondern es ist ein menschliches Bedürfnis, eigene Anliegen und Fragen auszutauschen und mitteilen zu können. Besonders in Zeiten von turbulenten Veränderungen wollen Ziele, Absichten und Entscheidungshintergründe verstanden werden.

#### Prinzip des Interesses

Konstruktive Kommunikation ist abhängig von der Voraussetzung, daß wir ein authentisches Interesse haben an der Kommunikation als solche, deren Inhalt und an den Menschen, mit denen wir kommunizieren. Wie

schnell ist spürbar, wenn mein KommunikationspartnerIn nicht wirklich neugierig und interessiert ist an unserem Gespräch. Die klare innere Entscheidung »ich will jetzt kommunizieren«, ist zu treffen.

#### Prinzip der Verantwortung

Um optimale Voraussetzungen für die Kommunikation zu schaffen, bedarf es der Bereitschaft, die Verantwortung für diese zu übernehmen: Für das, was ich sage, wie ich es sage, was ich bewußt weglasse oder wenn ich nichts sage. Auch wie ich die Kommunikation beende oder welche Vereinbarungen ich treffe, wann und wie sie weitergeführt werden will, ist in meiner Verantwortung. Das gleiche gilt für meine GesprächspartnerInnen.

#### Prinzip der Liebe

Liebe ist, wenn wir jemanden fordern; hart ist, wenn wir jemanden so lassen, wie er ist, weil wir Angst haben, daß wir selber lernen müssen. Wie schnell sind auch Führungskräfte bereit, einen »schwierigen« Mitarbeiter als psychisch krank einzustufen, statt selbst zu lernen, neue Wege der Verständigung zu finden und dann zu erproben.

#### Prinzip der Klarheit

»Ein Empfänger kann nur so klar empfangen wie ein Sender sendet«.

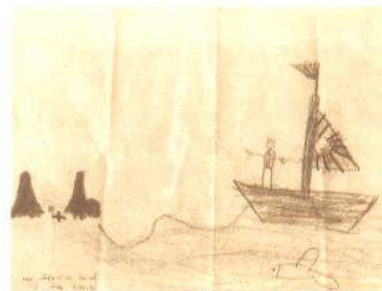
Damit wir klar kommunizieren können, ist es notwendig, daß wir für Klarheit sorgen in unserer eigenen Gedankenführung und in unseren Gefühlen. Vorhandene emotionale Disharmonien wollen erst geklärt werden, um anschließend harmonisch kommunizieren zu können. Schon Ruth Cohn sagte im Zusammenhang mit Gruppenprozessen: »Störungen haben Vorrang«. So auch in der zwischenmenschlichen Kommunikation.

#### Prinzip der emotionalen Wahrnehmung

Daß die Kommunikation nicht nur rationale Anteile hat (max. 30%), sondern auch emotionale Anteile (max. 70%), ist eigentlich ein alter Hut. Doch was heißt das konkret? Das, was uns jemand erzählt, können wir nur dann für uns umsetzen, wenn wir auch gelernt haben, mit den emotionalen Anteilen umzugehen. Meist versuchen wir uns nur rein verbal, rational zu optimieren. Schade, so vernachlässigen wir unsere eigentlichen Potentiale.

Nach meiner Erfahrung führt die Berücksichtigung dieser Prinzipien in der Kommunikation zu einem lebenslangen eigenen Entwicklungsweg, jedoch beginnt auch dieser mit dem ersten Schritt.

Und welchen Schritt gehen Sie jetzt?



Welche Prinzipien der Kommunikation beobachten Sie bei Ihren Kindern?

## Reflexion – ein wesentliches Steuerungselement in der Führungsarbeit

### Neue Handlungsräume öffnen für eine konstruktive und zielorientierte Zusammenarbeit

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin und Carmen Gerstmann, Diplom-Sozialwissenschaftlerin

Malen ist für Kinder eine nichtsprachliche Form der Reflexion.



»Die Ärmel hochkrempeln und los geht's!« Das war sicher das erfolgreiche Motto der zahlreichen Hochwasserhelfer im Oderbruch, im Sommer 1997.

Dies ist auch gängige Praxis in Arbeits- und Projektteams. Meist ist diese Methode erfolgreich. Wenn jedoch die Projektkosten steigen, die Termine nicht eingehalten werden oder die Arbeit im Sande verläuft, wird deutlich, daß die Erfolgsfaktoren einer regelmäßigen Reflexionsschleife nicht eingesetzt wurden. Hier reagieren Führungskräfte, Projektleiter oft erst dann, wenn »das Kind schon in den Brunnen gefallen« ist. Lernen und Entwicklung ist ein ständiger Prozeß, der nur dann möglich ist, wenn wir bereit sind zu reflektieren!

Reflexionsbereitschaft ist ein methodisch bewußtes Nachdenken im Sinne einer systematischen Analyse und Synthese von Situationen, Gegebenheiten und Prozessen, die jeweils der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zugeordnet werden können.

Das folgende Reflexionsmodell für Arbeits- und Projektgruppen hat sich bewährt:

Aus unserer Sicht ist es nützlicher, sich in der Reflexion zuerst mit dem *Wie* und *Was* zu befassen und erst dann das *Warum* zu erforschen.

Das *Wie* und *Was* beschreibt äußere Fakten, Umstände, Tatsachen und läßt daraus auch nachträglich Wahrnehmung und Beobachtungsgabe schärfen. Viel zu schnell beschäftigen sich nicht nur Führungskräfte mit dem *Warum* und erzeugen dadurch oft Widerstände, Fehlerverleugnung und die Suche nach Schuldigen und Sündenböcken.

#### Durch Reflexion in der Führungsarbeit und in der Projektarbeit eröffnen sich neue Handlungsräume:

- Ziele werden weiter konkretisiert
- Facharbeit wird durch die Metaperspektive erweitert
- Risiken und Chancen werden erkannt
- Nächste Handlungsschritte werden erarbeitet
- Erfolge und Teilergebnisse werden bewußt wahrgenommen und gefeiert
- Veränderungsenergie kann geweckt werden
- Die Zusammenarbeit wird kraftvoller und vertrauensvoller.

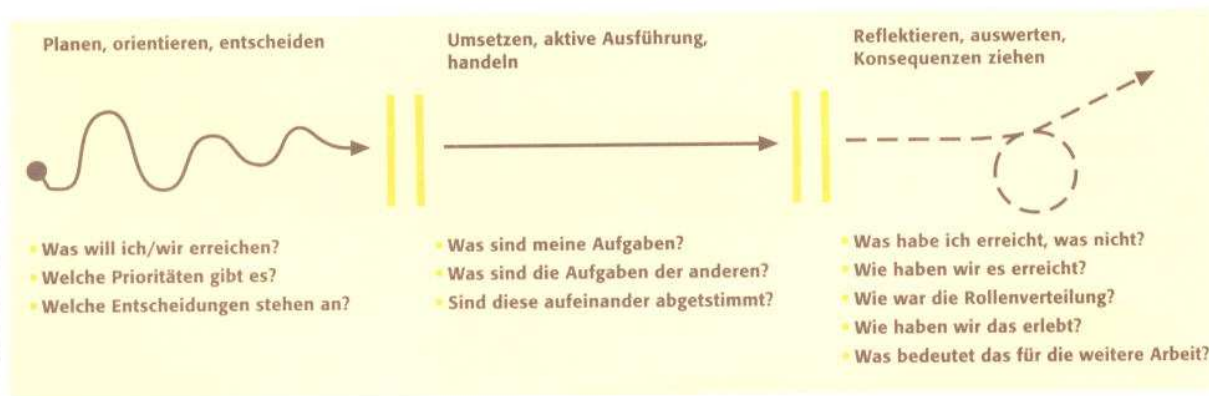
Ein Aspekt, der aus unserer Erfahrung meist vernachlässigt wird, ist der Gedankenaustausch über die Frage »**Wie haben wir als Menschen im Team zusammengearbeitet?**«.

Das hat verschiedene Gründe:

- Der fachliche Erwartungsdruck ist für die meisten Beteiligten sehr hoch und hat oft zu enge Zeitbudgets
- Vertrauen, Offenheit und Konfliktbereitschaft fehlen häufig, weil der professionelle Austausch untereinander wenig erprobt ist
- Reflexion wird verwechselt mit Rechtfertigung
- Eine gemeinsame Zielorientierung fehlt
- Es werden persönliche Sichtweisen eher informell ausgetauscht oder verdeckte Botschaften übermittelt
- Methoden für die Selbst- und Gruppenreflexion sind weniger bekannt
- Die Bedeutung von persönlichen Rückmeldungen zur Weiterentwicklung wird nicht erkannt.

Die Realisierung von Entwicklung durch Reflexion wird jedoch erst dann möglich, wenn eine Struktur geschaffen worden ist, in der sich Planungs-, Handlungs- und Reflexionsphase abwechseln können.

Wir sind sicher, daß zum einen Modelle wie dieses zur Realisierung einer wirkungsvollen Führungsarbeit beitragen kann, und wir wissen zum anderen, daß regelmäßige Reflexion Kraft, Ausdauer und Disziplin erfordert. Denn dort wird aufgedeckt, was sich oft im Verdeckten abspielt. Die Belohnung sind neue Handlungsräume für eine konstruktive und zielorientierte Zusammenarbeit in Arbeits- und Projektteams.

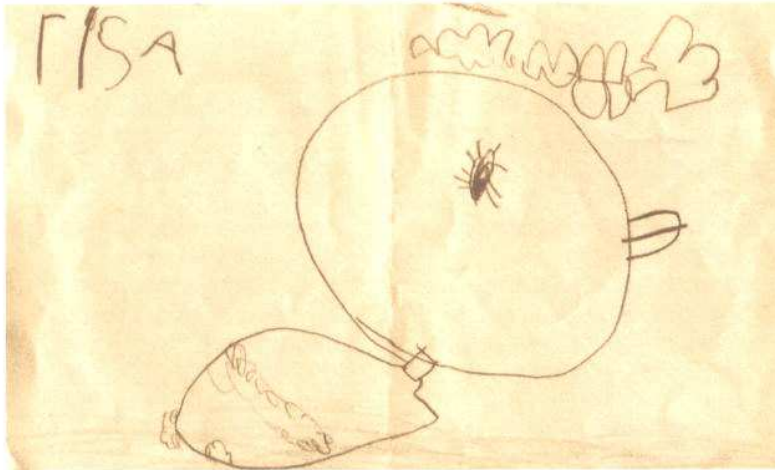


Literatur:  
Jochen Schmidt,  
Die sanfte Organisations-  
revolution -  
von der Hierarchie zu  
selbständigen Systemen,  
Frankfurt/New York 1993.  
Dr. Karl Schattenhofer,  
Selbstorientierungsmodell  
für Teams und Arbeits-  
gruppen

# Das Unternehmen

## Von der Organisation zum Marktplatz

von Dr. Bernhard Pesendorfer, Privatgelehrter, Unternehmensberater, St. Gallen, Schweiz



Wir können heute in der Wirtschaft, aber auch in der Verwaltung, Entwicklungen beobachten, die dazu führen, daß die Großorganisationen auf der einen Seite immer größer werden, mindestens von der Kapital- oder Holdingseite her, auf der anderen Seite aber in immer kleinere Einheiten zerfallen, weil wichtige Entscheidungs- und Informationsflüsse einfach nicht mehr optimal fließen, wenn man dem alten hierarchischen Muster folgt. Die alten Hierarchien hatten den enormen Vorteil, daß sie ein Unternehmen, eine Organisation klar nach außen abgegrenzt haben. Es war völlig klar, wer dazu gehört und wer nicht. Gleichzeitig verfügten sie über eine Entscheidungs- oder auch Wahrheits- und Weisheitspyramide, was bedeutet: man konnte annehmen, daß an der Spitze mehr Wissen akkumuliert ist als an der Basis, daß daher oben bessere Entscheidungen getroffen werden usw. Vor allem aber hatte die Hierarchie die zentrale Funktion: Wo immer Konflikte aufgetaucht sind, hat sich auch jemand gefunden (nämlich der nächsthöhere Vorgesetzte), der jeweils entscheiden mußte.

### Moderne Organisationen

In den modernen Organisationen tritt dann an die Stelle der Hierarchie oder schlüpft ins Kleid der Hierarchie eine eher funktionale

Differenzierung. Die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens war dann gewährleistet, wenn die arbeitsteilig aufgegliederten Funktionen auch wieder zusammengeführt wurden, und es zu gemeinsamen Entscheidungen kam. Luhmann, der deutsche Soziologe, geht so weit zu sagen, daß man Organisationen daran erkennt, daß sie tun, als würde alles, was in ihnen passiert, auf Entscheidungen zurückzuführen ist.

In der Gegenwart jedoch zerfallen diese Großorganisationen. Woran bemerkt man das? Gehört zum Beispiel eine Forschungs- oder Entwicklungsabteilung eines Computer-Konzerns noch wirklich zum Unternehmen? Gehören die zentralen Dienste zum Beispiel, gehört eine Personal- oder Bildungs-Abteilung noch wirklich zum Unternehmen? Oder sind es nicht eigentlich schon Dienstleistungs-Unternehmungen, bei denen es egal ist, ob sie innerhalb oder außerhalb des Unternehmens wirken? Hauptsache, sie erbringen eine bestimmte Leistung auf Zeit und gegen eine bestimmte Entlohnung. Es scheint, daß heute die Effektivität von verschiedenen Bereichen, Abteilung etc. besser genutzt und auch gemessen werden kann, wenn diese kleinen Einheiten nicht mehr in ein unüberschaubares hierarchisches oder bürokratisches Korsett gezwängt sind, sondern sich freier,

entweder an der Grenze oder sogar außerhalb des Unternehmens, bewegen können. Selbstverständlich muß man diese selbstständigen Teil-Unternehmungen wiederum koordinieren. Das geschieht aber nicht mehr über hierarchische Informations- und Entscheidungsflüsse, sondern eher über die Finanzen (wir kennen das aus den Holding-Strukturen) oder aber – und das scheint das Spannendere zu sein – über Markt-Mechanismen.

Ein Versuch von Lisa, Dimensionen zu erproben.

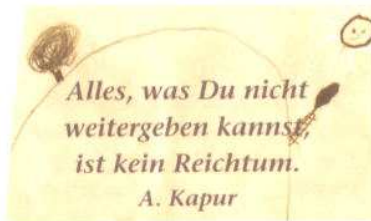
### Was heißt das?

Das heißt, daß die verschiedenen früheren Bereiche und Abteilungen nicht mehr zu irgendeinem Vorstand gehen können, um sich eine Entscheidung zu holen, sondern diese wechselseitig aushandeln müssen, und zwar nach Marktgesetzen und zu Marktpreisen, ob und wie sie miteinander ins Geschäft kommen wollen und können. Das führt zu einer sehr hohen Flexibilität, gleichzeitig natürlich auch zu einer gewissen Brutalisierung, weil die alten hierarchischen Unternehmungen immer noch, so wie der Herrscher gegenüber seinen Sklaven, unter Führungspflicht für ihre Mitarbeiter standen, was auf dem Markt zwischen Unternehmungen, zwischen den verschiedenen Marktteilnehmern keinerlei Rolle mehr spielt. Allerdings bleiben gewisse zentrale Funktionen sicher immer von Bedeutung. Das eine sind die Finanzen, und das andere ist – ich möchte das in Anspielung auf die alten Märchen aus 1001 Nacht etwa so benennen – die Erhaltung des Marktfriedens. Es war eine zentrale Aufgabe des Herrschers, dafür zu sorgen, daß Gewichte und Maße, Geld und Rechtsnormen Geltung behielten und daß Verträge (auch Arbeitsverträge) gehalten werden mußten. Wer wird in Zukunft den Marktfrieden garantieren, wenn das Unternehmen in verschiedene Teilbereiche, Teil-Unternehmungen zerfallen ist, die untereinander Marktverhalten zeigen?



## Unsere Angebote 1997 – Vorausschau '98

Unser Tun ist darauf ausgerichtet, Entwicklungsarbeit von Einzelpersonen, Teams und Unternehmen zu initiieren, 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.



### FIP Forum Impuls

Diese Impulsabende sind eine gemeinsame Veranstaltungsserie von Sonja Herzog-Lang und Partner und von Dr. Schmidt-Wilke und Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, in Hannover.

Termine für die Impulsabende '98 kommen in der nächsten Ausgabe Anfang Januar '98.

### Handlungsförderndes Coaching

- Einzelberatung für Führungskräfte, Trainer, Moderatoren, Projektleiter
- Beratung für Teams



#### Impressum

Herausgeber: Sonja Herzog-Lang und Partner GBR, Beratung für Organisations- und Personalentwicklung  
 Verlegerin: Sonja Herzog-Lang,  
 Bodekerstraße 84, D 30161 Hannover  
 Fon 0511/39075-59; fax 0511/39075-48  
 e-mail Sonja\_Herzog-Lange@T-Online.de

Druck: Buchdruckwerkstätten Hannover  
 Gestaltung: Anna Bakalovic, Berlin  
 Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung

Wir wählen die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel.

Nummer H 25926

Kinder-Künstler:  
 Benjamin Herzog,  
 Carina Herzog, Lisa Herzog,  
 Sebastian Forsch

### Die Beratungsfelder im Überblick

- Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozesse u. a. in Dienstleistung, Produktion, Handel, Versicherungen, Non-Profit-Organisationen
- Beratung von Schulen, Krankenhäusern und sozialen Dienstleistungsorganisationen
- Entwicklungsberatung von Bürgermeistern, Fraktionen und Kommunen
- Organisationsentwicklungsberatung von berufsständischen Organisationen und Kammern (Regional-, Landes- und Bundesebene)
- Marketing für soziale Dienstleistungsorganisationen
- Nachfolge in Familienbetrieben
- Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozeß
- Personalauswahl und Personalentwicklung
- Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen
- Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
- Beratung in Konfliktsituationen
- Mediation
- Coaching von Einzelpersonen und Teams
- Beratung von Hotels und Tagungshäusern
- Supervision von Leitungsteams, Personalentwicklungs-Abteilungen

### Offene Seminare '98

#### FRAUEN UND MÄNNER IN DER FÜHRUNG

- Motivation oder wie man sie erfolgreich verhindert
- Frauen führen anders
- Frauen und Männer im Management
- Doppelführung in Unternehmen
- Jung und Alt in Familienunternehmen
- Standortbestimmung für ExistenzgründerInnen
- Prozeßorientiert führen

#### ENTWICKELN DER (FÜHRUNGS-) PERSÖNLICHKEIT

- Keine Zeit – Ein Workshop für Zeitlose
- Wer nicht genießt, ist ungenießbar
- Nimm Dir mal Zeit für UNS – Ein Workshop für (Ehe-)Partner
- Ich bin!

#### ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten
- Prozeßorientiertes Dienstleistungsmarketing
- Konflikte und Widerstände in Führungs- und Veränderungssituationen

#### ARBEITEN MIT GRUPPEN

- Moderieren und Projekte leiten I
- Moderieren und Projekte leiten II

Wenn Sie mehr Informationen wünschen, rufen Sie uns an (0511/390 75 59) oder faxen Sie uns (0511/390 75 48) diese Seite zu!

- Ich wünsche mehr Informationen über Ihre Beratungsangebote
- Senden Sie Ihre Kundenzeitung **am puls** auch an:

Name: .....

Firma: .....

Adresse: .....

Fon/Fax: .....