

Paß auf, daß Deine Gedanken Wahrheit werden!

Anregungen zum Erkennen der eigenen Wahrnehmungs- und Denkmuster

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Dynamik:

Indem sich das System (z.B. ein Unternehmen) selbst in Frage stellt, macht es sich dynamisch und dadurch bestätigt es sich gleichzeitig. Man stellt ja nicht etwas in Frage, was man nicht bestätigt haben will. Und man möchte nicht etwas bestätigt haben, was man nicht zuvor in Frage gestellt hat.

Diese Form der Betrachtung ist dynamisch.

A. Kapur, Energologe

In der täglichen Arbeit mit exponierten Führungskräften und Entscheidungsträgern in der Wirtschaft höre ich oft, daß die Zusammenarbeit, besonders in Entscheidungs- und Beratungsgremien, kraftvoller sein müßte, um die vereinbarten und gewollten Ziele zu erreichen! Wenn wir uns dann gemeinsam auf die konstruktiv ausgerichtete Suche machen nach Ursachen und Ursachen, wird schnell deutlich, daß persönliche Wahrnehmungs- und Denkmuster ausschlaggebend sind für die Gestaltung einer wirklich kraftvollen oder auch einer kraftlosen Zusammenarbeit.

Folgende Reflexion von Denkmustern kann auch Ihnen die Möglichkeit geben, sich (wieder) zu erkennen.

Angst vor der Unvollkommenheit

Auch Führungskräfte wären gerne allwissend, vollkommen und fehlerlos. Erreichten sie diesen Zustand, hätten sie sich überlebt und wären somit leblos. Unsere menschliche Unvollkommenheit jedoch führt uns selbst zur Vollkommenheit. Das heißt, Entwicklung ist

eigentlich immer gegenwärtig und kann als eine konstruktive Basis gesehen werden für einen lebenslangen (Lern-)Prozeß. Und alles, was im Prozeß ist, lebt! So ist es also nützlich, die Leistungsprozesse, die Ablaufprozesse und auch alle Kommunikationsprozesse einer permanenten Überprüfung zu unterziehen, damit die gegenwärtige Unvollkommenheit durch Erkenntnisse sich selbst zur Vollkommenheit führen kann.

Bewertung – auch ein Denkmuster

Die meisten Menschen nutzen ihren Geist so, daß sie für alles, was ihnen begegnet, eine »Schublade« finden. Das nennt man »Wertedenken«. Oft werden hier Fragen gestellt wie: »Was ist falsch, was ist richtig? Wer hat Schuld, wer ist unschuldig? War das ein Fehler oder nicht?« usw.

Wenn wir eine bewußte Entscheidung treffen aufzuhören, uns mit diesen Fragen zu beschäftigen, entsteht die Möglichkeit, uns einem Gedanken zuzuwenden, der uns weiterführt. Dann beschäftigen wir uns nicht mehr damit, ob er falsch oder richtig ist. Das Denken in Wertigkeit ist unsere eigene Grenze.

Was hindert uns eigentlich daran, z.B. eine Tasse nicht nur zum Trinken, sondern sie ebenfalls als Blumenvase zu nutzen oder sie für andere Bedürfnisse zu gebrauchen? Die Wertigkeit hindert uns, die Dinge anders zu nutzen!

Keiner versteht mich

Gerade in kollektiven Entscheidungssituationen kommt die Aussage von Führungskräften »keiner versteht mich« manchmal offensiv und laut, meist jedoch defensiv und eher resignierend. Wenn man tiefer in die psychologischen Zusammenhänge dieser Aussagen eintaucht, wird es möglich wahrzunehmen, daß erst aus dem STEHEN zu den eigenen Standpunkten ein Verständnis zu mir selbst möglich wird. Oftmals ist dann ein Verständnis von anderen nicht mehr wirklich wichtig, weil wir verstanden haben, zu uns zu stehen!

Passives Denken

Deutlich wird dieses Denken aus meiner Sicht besonders in der Ist-Situationsklärungsarbeit mit Führungskräften. Beispiel: Ich kann denken: »Das Glas ist leer« oder ich kann denken: »Man kann das Glas auffüllen«. Das eine ist ein passives Denken, das andere ein dynamisches Denken. Das passive Denken bringt mich eher in eine depressive Form, nach dem Motto »Leiden ist leichter als Handeln«. Wenn ich mich jedoch im dynamischen Denken befinde, bin ich zum aktiven Menschen geworden und kann mich somit gestalten, positionieren und konstruktiv ausrichten. Das ist ein individuell zu initiiender Prozeß. »Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied.« Welche Erkenntnisse haben Sie zu Ihren Wahrnehmungs- und Denkstrukturen?

Die persönlichen Wahrnehmungs- und Denkmuster sind ausschlaggebend für die Gestaltung einer wirklich kraftvollen oder auch einer kraftlosen Zusammenarbeit.

Anmerkung:
Dieser Artikel enthält (individuell umgesetzte) Inhalte aus noch unveröffentlichten Mitschriften des Studiengangs der Wissenschaft der Energologie von A. Kapur, Energologe, Hannover

Wertebalance als Herausforderung

Mit Authentizität zwischenmenschliche Kommunikation erfolgreich gestalten

von Elke Konieczek, Diplom-Kommunikationswirtin, Braunschweig

»Die Entwicklung eines Menschen vollzieht sich nicht durch das Anstreben eines Ideals, sondern in dem Bemühen, ganz und wahrhaftig der zu sein, der er in Wahrheit ist!«, so ein wichtiger Vertreter der Humanistischen Psychologie, Carl Rogers, Begründer der Gesprächstherapie. Nach Rogers ist zwischenmenschliches Verhalten nur dann heilsam und aussichtsreich, wenn es übereinstimmt mit dem »inneren Menschen«, mit der Persönlichkeit und der aktuellen Befindlichkeit. Diese »Innenseite des Verhaltens« nennt Rogers »Authentizität«.

Entwicklung bedeutet auch, die IST-Situation zu erkennen, anzunehmen und von dem Punkt aus sein Bewußtsein zu erweitern. Daraus ergibt sich die Möglichkeit zu Wachstum und Expansion der persönlichen Mitte.

Authentizität heißt Akzeptanz meiner ganzen Persönlichkeit

Für ihn ist Authentizität dann erreicht, wenn ich mich selbst kenne und zu mir stehen kann. Authentisch sein bedeutet, in allen Teilen zu mir stehen, also nicht nur zu den angenehmen Seiten, sondern auch zu denen, die ich bisher als peinlich, beschämend oder als sonstige nicht linientreu gegenüber meinem Ich-Ideal empfunden habe. Erst wenn ich mein »So-sein« voll und ganz akzeptiere, werden in mir für meine persönliche Entwicklung Energien frei.

Authentizität schafft Nähe und Kontakt

Ungewöhnlich? Vielleicht, aber Hand auf's Herz, wie oft sehe ich mich vor der Herausforderung, bei Kunden, Klienten, dem Partner oder auch mir selbst gegenüber so zu sein, wie ich wirklich bin? Die Facetten meiner Persönlichkeit zu leben ist etwas anderes, als eine Maske zu tragen. Wenn ich die Facetten meiner Persönlichkeit lebe, werde ich mich auf dem Parkett der vielfältigen Kontakte »sicher« bewegen, ohne mich selbst dabei verleugnen zu müssen. Trage ich eine Maske, werde ich den Kontakt zu meinen inneren Fähigkeiten und meinen inneren Werten mit der Zeit verlieren. Nicht selten ist dieser Verlust gepaart mit einem Verlust von Nähe und Kontakt

zum Geschäftspartner oder auch zum privaten Partner.

Authentizität heißt Schwächen I(i)eben lernen

Ohne Selbsterkenntnis und dadurch Annahme meiner Schwächen und Schattenaspekte wird es keine Veränderung und keine Weiterentwicklung meiner Persönlichkeit geben. Für viele von uns klingt das zunächst paradox. Ist es doch gerade in der »harten« Geschäftswelt verpönt, Schwäche zu zeigen. Zudem werden gerade in Präsentations- und Verkaufsseminaren geschickte Verhandlungstechniken »antrainiert«. Die individuellen Fähigkeiten der Persönlichkeit bleiben dabei zumeist unberücksichtigt. Ziel ist in Kommunikationstrainings, Methoden so anzuwenden, daß die persönliche Eigenheit und der persönliche Stil gestärkt werden. Durch die Integration eigener Vorlieben und Abneigungen entwickeln die Teilnehmer ihr persönliches Kommunikationskonzept. Damit schaffen sie für sich selbst eine wichtige Voraussetzung, sich selbst authentisch präsentieren und (er-)leben zu können.

Schritte zu authentischer Kommunikation

Das Ziel, authentisch zu kommunizieren, kann mit Hilfe des Werte- und Entwicklungsquadrates (nach Friedemann Schulz von Thun) verbildlicht werden. In einem **ersten Schritt** werde ich mir der Vielfäl-

tigkeit und Polarität meiner Werterhaltung bewußt. In einem **zweiten Schritt** erarbeite ich für mich, bei welchen Werten ich die polare Ausprägung noch weiter entwickeln möchte oder wo ich sie überhaupt erst finden muß. Im **dritten Schritt** lerne ich, meine persönliche Mitte (Wertebalance) zu definieren und in mein Kommunikationskonzept zu integrieren.

Dazu ein Beispiel: Nehmen wir an, ich erlebe mich als ein harmoniebedürftiger Mensch. Ich bin bestrebt, in allen Lebenssituationen – privat und beruflich – ein harmonisches Miteinander zu meinen Kommunikationspartnern zu pflegen. Es fällt mir schwer, mich in schwierigen Situationen auch konstruktiv kritisch zu äußern. Vielleicht halte ich mich in diesen Situationen eher zurück.

Wenn es auf Dauer mein Ziel ist, diesen Harmoniezustand in jedem Fall aufrecht zu erhalten, werden vermutlich vermehrt Kommunikationsstörungen zwischen mir und meinen Partnern auftreten. Denn die fruchtbare Spannung eines positiven konträren Wertes, z.B. Kritikfähigkeit, fehlt. Dadurch droht dem an sich positiven Wert »Harmoniestreben« eine Entwertung. Denn das einseitige Leben eines Wertes wirkt »aufgesetzt« und »unecht« – eben nicht authentisch. Wenn ich also reflektiere, daß Harmonie für mich sehr wichtig ist, kann es hilfreich sein, wenn ich



mir einen polaren Wert (z.B. »Kritikfähigkeit«) erarbeite und bereit bin, mich mit diesem »anzufreunden«. In dem Augenblick, wo ich akzeptiere, daß ein kritisches Auseinandersetzen mit Situationen bei der Lösung von Kommunikations-

störungen sehr hilfreich sein kann, ist ein wichtiger Schritt getan, um eine Wertebalance zu erreichen.

Indem ich mich ausprobiere und behutsam das ehemalige »Vermeidungsfeld« (hier: sich kritisch äußern) betrete, geht etwas weiter –

kann sich etwas verändern und entwickeln. Mit der Zeit werde ich meine persönliche Mitte – meine Wertebalance – finden und in mein Lebens- und Kommunikationskonzept integrieren – ich werde authentisch.

Die Nähe zum Kunden

Ein wichtiges Marketinginstrument in der Dienstleistung

von Martina Wagner, Betriebswirtin (VWA) und Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Wie wichtig mir eine freundliche, menschliche Stimme am Telefon ist, fiel mir vor Kurzem wieder einmal besonders auf, als ich eine Beratung zum Gebrauch meines Handys brauchte. Ich wählte die Servicenummer, hörte jedoch nur eine Computerstimme, die mir sagte, welche Taste ich für welche »Service«-Informationen betätigen sollte. Aber meine Frage konnte ich in keiner der genannten Kategorien unterbringen! Was tun? Ich meldete mich bei der Zentrale des Unternehmens und fragte nach einer persönlichen Auskunftsmöglichkeit per Telefon. Welch eine Wohltat – ich hörte einen Menschen sprechen, konnte die Fragen stellen, die ich auch wirklich hatte und mußte nicht nur die Knopfdruck-Standard-Antwort hören. Maschinen können Menschen nicht ersetzen.

Vielen Menschen, die am Telefon empfangen, beraten und verkaufen ist oft nicht bewußt, wie entscheidend (im direkten Sinne) dieser telefonische Kontakt mit dem Kunden ist. Das Telefon ist nach wie vor ein wichtiges Instrument für die Kundennähe und die Kundenbetreuung auch über große Distanzen hinweg. Der Computer, Email und Internet werden den Kontakt mit dem Kunden am Telefon nicht ersetzen. Das Telefon ist tatsächlich die Visitenkarte des Unternehmens. Die Stimme, die Begrüßung, der freundliche (oder auch unfreundliche) Umgang mit dem Kunden zeigen grundsätzliche Einstellungen zur Dienstleistung, zum Service und zur unternehmensspezifischen Grundhaltung gegenüber dem Kunden. Der erste Kontakt zum Unternehmen findet oft über das Telefon statt. Hier ent-

scheiden sich Kunden häufig, ob sie diesen Dienstleister wählen oder einen anderen. Ein kundennaher Service bietet – gerade für Dienstleistungsunternehmen – eindeutige Wettbewerbsvorteile.

Hand auf's Herz! Wie erleben Sie das in Ihrem Unternehmen? Folgende Fragen können Ihnen bei der Analyse hilfreich sein.

Wie nahe sind Sie Ihrem Kunden?

Analyse des Kundenkontaktes:

- Wer hat direkten Kontakt zu Ihren Kunden?
- Wie kompetent können Ihre MitarbeiterInnen Auskünfte geben?
- Welchen Kompetenzrahmen und welche Entscheidungsmöglichkeiten haben diese?
- Sind sie informiert über die Hintergründe der Angebots- und Preisgestaltung?
- Sind die laufenden Marketingaktivitäten im Unternehmen kommuniziert?
- Welche Unternehmensphilosophie und Verhaltensgrundsätze werden im Telefonkontakt mit dem Kunden deutlich?
- Wie zufrieden sind Ihre Kunden mit dem Service, mit den Leistungen?
- Was könnte Ihren Kunden im Kontext mit Ihnen zufriedener machen?
- Wie werden Ihre MitarbeiterInnen im Kundenkontakt bezahlt?
- Gibt es regelmäßige Weiterbildungen, die es ermöglichen, einen kompetenten und professionellen Umgang im Kundenkontakt zu lernen?

Durch die Beantwortung dieser Fragen werden Sie viele Möglichkeiten finden, um Ihre Kundennähe am Telefon oder im Kundenkontakt zu erweitern.

*Eine Erkenntnis bleibt
für immer,
das Glück kommt
und geht!*

A. Kapur, Energologe

Umgang mit Kundenereignissen

Intensive und wesentliche Kommunikationsmöglichkeiten mit Kunden entstehen im Umgang mit Reklamationen, Beschwerden und Extrawünschen. Diese Situationen als Chance für besonders intensive Kundennähe zu sehen, die uns die Möglichkeit eröffnet, sich individuell und kollektiv weiterzuentwickeln, wird meist ganz verkannt. Eine kostenlose Marktforschung daraus zu machen, die von extern nach intern Anstöße zur Verbesserung gibt, ja sogar zur eindeutigen Wettbewerbsprofilierung führen kann, ist eine weitere Chance.

Kernpunkte sind:

- Verständnis für die Dienstleistung am Telefon erwecken.
- Die wichtige Stellung der Telefongespräche erkennen. Das Telefon als Visitenkarte des Unternehmens wahrnehmen.
- Die Wirkung des eigenen Verhaltens am Telefon analysieren.
- Mehr Freude und Bestätigung in der Tätigkeit finden.
- Neue Möglichkeiten entdecken, die im Umgang mit Menschen am Telefon helfen – wie Stimme, Sprache, positive Ausdrucksweise, das Zuhören etc.

Es kostet circa sechs Mal mehr, einen Neukunden zu werben, als einen Stammkunden zu halten.

Flexibilität im Umgang mit Kunden und das Erkennen, daß dies eine große Chance ist, die eigenen Kompetenzen und Angebote zu erweitern, ist wesentlicher Bestandteil von einem modernen Kundenmanagement.

*Jede Fähigkeit ist
sinnlos, solange
der Wille
zur Umsetzung nicht
da ist!*

A. Kapur, Energologe

Wir über uns

*Das Logo von **Sonja Herzog-Lang und Partner** stellt die Unternehmensphilosophie bildlich dar.*

Wir beraten und begleiten Sie als Einzelperson, Team und als Unternehmen. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter externer Partner zur Verfügung zu stehen.

Hier einige Bedeutungshinweise: Die Farbe gelb-orange macht die konstruktive, positive Ausrichtung des Unternehmens deutlich. Sie strahlt Lebendigkeit aus und bejahnt das Leben als Prozeß mit vielfältigsten Entwicklungsmöglichkeiten. Die drei Kreise stellen zum Einen die menschliche Symbiose Körper, Geist und Seele dar und beziehen sich auf die Ebenen des Menschen in unserer Arbeit. Zum Anderen stehen die drei Kreise auch für Handlungsräume zu Entwicklungen und Veränderungen von Unternehmen, Teams und Einzelpersonen.

Die vier Markierungen auf dem Briefbogen sind ein Teil unseres Logos. Sie nehmen Bezug auf die vier Himmelsrichtungen und sagen aus, daß wir überall im deutschsprachigem Raum arbeiten; sie verweisen auch auf unsere Flexibilität im Umgang mit Grenzen und Weite.

Impressum

Herausgeber:
Sonja Herzog-Lang und Partner GbR
Beratung für Organisations-
und Personalentwicklung
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang
Bödekerstraße 84, D-30161 Hannover
fon 0511/390 75 59, fax 0511/390 75 48
sonja.herzog-lang@t-online.de

Druck: Buchdruckwerkstätten, Hannover
Gestaltung: Anna Bakalović, Berlin

Erscheinungsweise: Vierteljährlich
Grundlegende Richtung:
Informationen über Management-
und Unternehmensentwicklung.

Nummer H 25926

Unsere Angebote 1998

FIP Forum Impuls

FIP – Forum Impuls bietet regional ansässigen Unternehmen ein Forum für Impulse, Erfahrungsaustausch und Kontakte. Diese Impulsabende sind eine gemeinsame Veranstaltungsserie mit Dr. Schmidt-Wilke und Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, in Hannover, um zusätzlich steuerliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Themen zur Verfügung zu stellen.

Themen der Impulsabende:

- SGB XI Pflegesatzverhandlungen
Abgrenzung zwischen Grund- und Zusatzleistungen
16.9.98, 18.00 Uhr
- Neue Rechtsprechung für GmbH-Geschäftsführer
Informationen, Tips, Auswirkungen
28.10.98, 18.00 Uhr
- Umgang mit Veränderungen
23.11.98, 18.00 Uhr

Offene Seminare '98:

**FRAUEN UND MÄNNER
IN DER FÜHRUNG**

- Frauen und Männer im Management
- Doppelführung in Unternehmen
- Jung und Alt in Familienunternehmen
- Prozeßorientiertes Führen
- Frauen führen anders

**ENTWICKELN DER (FÜHRUNGS-)
PERSÖNLICHKEIT**

- Nimm Dir mal Zeit für UNS – Ein Workshop für (Ehe-)Partner
- Ich bin!

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten
- Prozeßorientiertes Dienstleistungsmarketing

ARBEITEN MIT GRUPPEN

- Moderieren und Projekte leiten II

Handlungsförderndes Coaching:

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

*Im WERDEN ist der Akt der Schöpfung
und das ist das Sein! Nicht das IST,
sondern das WERDEN.*

*Das IST wäre nur dann wertvoll,
wenn man die Fähigkeit hätte,
die Zeit anzuhalten!*

A. Kapur, Energologe

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.
- Bitte senden Sie mir Ihr offenes Seminarangebot '98 zu.
- Senden Sie Ihre Kundenzeitung **am puls** regelmäßig an:

Name:

Firma:

Adresse:

Fon/Fax: