

Innovative Impulse für Organisations- und Personalentwicklung
SHL Sonja Herzog-Lang • Vitale Organisationen



am @ puls

Nr. 25
Juli '05

Kommunikation



“Bei allem Ernst, den ihr tut, bedenkt eins: das Ernsthafteste, was ihr habt, ist das Lachen aus eurem Herzen.“

Adem Kapur
Begründer der Wissenschaft der Energologie

Kommunikation basiert auf Austauschfähigkeit Ihre Bedeutung im Management

Sonja Maria Herzog-Lang, Energologe, Betriebspädagogin, GF von SHL Vitale Organisationen, Hannover

Kommunikation im Management und in der Wirtschaft heißt kommunizieren von Aufträgen, Verhandlungen, Verträgen, Beschwerden, Projekten, Produkten usw. Jede Abteilung, ob Vertrieb, Produktion, Marketing oder Finanzen, braucht Kommunikation. In den meisten Unternehmen ist dieses Thema, weil es so nah am Menschen und allgegenwärtig ist, in einer gewissen Weise ein Tabuthema. Man geht davon aus, dass man kommunizieren kann. Leider ist es jedoch anders, wenn man den Unternehmensalltag sieht. Missverständnisse, Mobbing, Konflikte, unerfüllte Aufträge, nicht erreichte Ziele sind im Ursprung meistens in der mangelnden Kommunikation zu finden.

Die Bedeutung von Kommunikation im beruflichen Alltagsleben ist höher, als einem bewusst ist. Kommunikation macht ca. 80-90 % der täglichen Arbeit eines Managers aus. Wer hier kompetent mit den unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation einen bewussten Umgang hat, schafft Ergebnisse für das Unternehmen, die sich sehen lassen können.

Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit und Muße, **lieber Manager, liebe Managerin, lieber Leser, liebe Leserin**, und denken Sie über Kommunikation nach. Was gehört für Sie zur Kommunikation – was fällt Ihnen spontan ein?

Menschen, Lachen, Sprechen, Schreiben, Lesen, Nicken, Schreien, Seufzen, Schweigen, ein verschmitztes Gesicht, eine gebärdreiche Gestik, ein ausdrucksstarkes Artikulieren, ein beeindruckendes Deklarieren? Was es auch immer sein mag, ja – es ist eine Form oder Art von Kommunikation.

Was ist Kommunikation?

Kommunikation ist eine Art Lebenselixier und das Gegenteil von Isolation. Ohne Kommunikation kann nichts so stattfinden, wie es stattfindet. Kommunikation ist ein sehr komplexes und zentrales Thema im Lebensalltag. Kommunikation ist ein Naturgesetz¹.

Fragen wir das Deutsche Universal-Wörterbuch

Kommunikation stammt vom lateinischen „communicatio“ und bedeutet Mitteilung. Darin enthalten ist das Wort „communis“, das für gemeinsam steht. So ist Kommunikation Verständigung untereinander, im zwischenmenschlichen Bereich, besonders mit Hilfe von Sprache.

Fragen wir die Disziplin der Kommunikationswissenschaft aus der Energologie® nach Kapur®

Dann ist Kommunikation der allgemeine Begriff für Austausch. Ausgetauscht werden jegliche Arten von Werten und Größen, seien diese rational oder emotional, bewusst oder unbewusst etc. Dabei bildet die Sinneswahrnehmung (Fühlen, Riechen, Schmecken, Sehen, und Hören) die Basis für unsere Austauschfähigkeit als Mensch und damit für unsere Kommunikation.

Was heißt das für die Kommunikation im Management?

Wenn Kommunikation auf Austauschfähigkeit basiert, dann sollten wir uns fragen, was überhaupt ausgetauscht bzw. kommuniziert wird. Es werden im Besonderen Werte und Informationen ausgetauscht². Werte sind emotionale Größen wie Gefühle oder Stimmungen, auch Wertvorstellungen. Es gibt z.B. individuelle und kollektive Werte. Informationen sind rationale Größen wie sachbezogene Inhalte, z.B. Aussagen über Zeit und Ort.

1) vgl. A. Kapur „Kommunikation basiert auf Austauschfähigkeit“, aus dem 3dManagement-Studium©aus der Energologie®nach Kapur®

2) vgl. A. Kapur, Werte- und Informationskommunikation aus der Energologie 2002-05-09, unveröffentlichte Protokollierung aus einer Lehrvermittlung an Studenten der Energologie

Werte werden über die emotionale Kommunikation ausgetauscht. Sie bilden die Basis für Verhalten. Informationen werden über die rationale Kommunikation ausgetauscht. Sie schaffen eine Orientierung für bestimmte Sachverhalte. Erst die bewusste Anwendung in der Differenzierung dieser kommunikativen Ebenen entscheidet über die Umsetzungsfähigkeit in diesen.

Umsetzungsfähigkeit ist von tragender Bedeutung für die erfolgreiche Kommunikation im Management: Je besser wir uns austauschen können, desto mehr können wir uns gegenseitig bereichern, desto stärker sind wir, desto erfolgreicher sind wir, desto besser können wir managen und desto optimaler können wir uns umsetzen, persönlich und im Team.

Wie also können wir die Voraussetzung schaffen, einen besseren und damit förderlichen Austausch zu haben?

Hierzu sollten wir einige Aspekte des Austausches reflektieren:

- **Austausch heißt Austausch von Werten und Informationen.** Ohne einen Austausch von Werten / Informationen ist es nicht möglich, Wissen dazuzugewinnen. Das heißt auch eine Kompetenzerweiterung, ein Lernen. Eine Entwicklung ist nur möglich durch einen gezielten Austausch von Werten und Informationen.

Im Managementalltag sieht das folgendermaßen aus: Ein professioneller Wertaustausch setzt vor allen Dingen eine direkte (Dialog) und emotional bewusst gestaltete Kommunikation voraus. Die Informationskommunikation ist u.a. die einseitige Vermittlung von Inhalten über Informationswege wie PC, Telefon, Brief etc. Wenn diese emotionalen und rationalen Kommunikations- und Informationsebenen bewusst synchronisiert werden, ist der Austausch von einer neuen Güte.

- **Fremdakzeptanz üben.** Sich austauschen heißt, fremden Werten zu begegnen, weil jeder Mensch anders kommuniziert, sei es durch eine eigene Sprache, durch ein eigenes Verständnis zu Worten und Begriffen, sei es durch ein eigenes Gefühl. Die Fremdakzeptanz ist hier als ein Grundwert menschlicher und wertschätzender Kommunikation gefragt.

- **Kommunikationshindernisse erkennen und lösen.** „Nicht ich werde nicht verstanden, sondern ich verstehe den Anderen nicht.“ Die Bereitschaft, die Werte und Informationen des Gesprächspartners zu erfassen, zeugt von Interesse an ihm. Eine Grundvoraussetzung für Kommunikation. Wenn diese Haltung konsequent angewendet wird, dann ist die Austauschrate viel höher, und die Qualität des Austausches steigt.

- **Ich kommuniziere, um Ziele zu erreichen.** Deshalb ist mein wichtigstes Ziel, bewusst zu kommunizieren. Die bewusste Kommunikation und meine Fähigkeit zum Austausch ist mein Weg zum Ziel. Wenn ich mein Ziel noch nicht erreicht habe, dann kann ich einen anderen Weg gehen als den, den ich bisher gegangen bin oder auch jemanden nach einem anderen Weg fragen.

- **Informationen bewusst annehmen.** Nicht alles an Informationen annehmen, was man an Informationen angeboten bekommt. Lassen Sie es nicht so weit kommen, dass Sie an der Vielzahl buchstäblich zu ersticken drohen. Sinnvoller ist es, von seinem

Recht Gebrauch zu machen, sich vor überflüssiger oder "gut gemeinter" Information zu schützen. Das kann eine bewusste Entscheidung sein.

Fazit

Die Bedeutung von Kommunikation im Unternehmen ist hoch. Die Kommunikationsfähigkeit eines Unternehmens ist prägend für jede Produkt- oder Dienstleistungspräsentation, für jedes Personalgespräch, für die Verständigung bei kollektiven Prozessabläufen und bei allen Veränderungsvorhaben.

Jegliche Formen und Arten von Kommunikation basieren auf Austausch. Ausgetauscht werden Werte und Informationen. Der dominante Anteil in der Kommunikation ist der Austausch von Werten. Er bestimmt in fast allen Fällen den Inhalt, den Verlauf und das Ergebnis der Kommunikation.

Gerade in Zeiten von wirtschaftlichen Turbulenzen und Krisen ist es ratsam, sich der Unternehmenswerte und der menschlichen Werte der einzelnen Manager und Mitarbeiter, grundsätzlich und in der Kompatibilität, neu bewusst zu werden, um die Voraussetzung für eine hohe Austauschfähigkeit auf einem gemeinsamen Werteverständnis erlangen zu können.

Sprechen Sie uns an, wir stehen Ihnen gerne mit Rat und Tat zur Seite beim Analysieren, Optimieren und Vitalisieren Ihrer Austauschfähigkeit als Basis für eine optimale Kommunikation.



“Kommunikation heißt, nicht nur Worte, sondern auch Werte auszutauschen.“

Adem Kapur
Begründer der Wissenschaft
der EnergoLogie

Wenn die Chemie stimmt

Der Anteil der emotionalen Kommunikation in Gesprächen

Natalja Ljevar, Diplom-Sozialwissenschaftlerin

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ – dieses Zitat des Psychotherapeuten und Philosophen Paul Watzlawick ist auf den ersten Blick recht simpel, gleichsam beschreibt es aber den wesentlichsten Aspekt des zwischenmenschlichen Austausches – einerseits die lebenswichtige Notwendigkeit der Kommunikation, andererseits die Unmöglichkeit, bewusst oder unbewusst keine Signale an die Mitmenschen zu versenden oder zu empfangen.



Doch was genau ist Kommunikation und warum ist die Kommunikation von solch wesentlicher und existentieller Bedeutung für den Menschen?

Der Beantwortung dieser Frage hat sich auch die Wissenschaft der Energologie nach Kapur gewidmet. Ausgehend davon, dass „alles was ist, Energie ist“, ist auch die zwischenmenschliche Kommunikation ein Energieaustausch. Bei der zwischenmenschlichen Kommunikation besteht eine Wechselwirkung zwischen Sender und Empfänger.

Man kann jedoch nicht davon ausgehen, dass jeder Sender seine Signale bewusst weitergibt oder, umgekehrt, Signale stets bewusst empfangen werden. Es sind unter anderem die Untertöne oder auch die Körpersprache, die uns viel mehr über unseren Gesprächspartner verraten oder die

mehr über die eigene Person preisgeben als der rein verbale Informationsaustausch. Denn wie erkennt man sonst, dass jemand lügt, übertreibt oder etwas verharmlost, und wie ist es möglich, dass sich zwei Menschen auch ohne Worte verstehen?

Kommunikation ist vergleichbar mit einem Eisberg

Es ist niemals nur der reine Informationsaustausch, der die zwischenmenschliche Kommunikation aus-

macht, sondern vielmehr das, was die Wissenschaft der Energologie als die emotionale Kommunikation bezeichnet. Darunter fallen alle nicht direkt ausgesprochenen emotionalen Aspekte. So muss man sich Kommunikation bildlich wie einen Eisberg vorstellen, bei dem sich der größte Anteil unter der Wasseroberfläche befindet und somit nicht offensichtlich ist.

Der Anteil des Informationsaustausches beträgt innerhalb der Kommunikation im Extremfall 3 %, der Anteil des visuellen Austausches liegt bei 2 %. Die restlichen 95 % werden durch die emotionale Kommunikation bestimmt. Berücksichtigt man diese Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Forschungsarbeit der Energologie, so lässt sich leichter nachvollziehen, warum zwischen einigen Kommunikationspartnern die Chemie, das heißt der Gefühlsaustausch, einfach stimmt und

andere keine gemeinsame Basis finden können oder ständig aneinander vorbei reden. Nehmen wir folgendes Beispiel:

Sie sitzen mit zwei Kollegen im Büro. Den einen finden Sie sympathischer als den anderen, aber dennoch bilden Sie zu dritt gemeinsam ein Team. Stellen Sie sich nun vor, sie haben ein Problem, bei dem Sie Unterstützung brauchen. An wen der beiden wenden Sie sich? Sie werden sicherlich den sympathischeren Kollegen um die benötigte Unterstützung bitten, da zwischen Ihnen beiden die Chemie einfach stimmt, unabhängig davon, ob der andere Kollege eventuell eine bessere fachliche Hilfe gewesen wäre.

Im beruflichen Alltag ist Kommunikation ein zentraler Aspekt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

So wie sich die Zellen unseres Körpers in einem ständigen Aus-



tausch befinden, um das Überleben unseres Organismus zu gewährleisten, so sind auch die Mitarbeiter in einem Unternehmen auf gegenseitige Unterstützung und Austausch angewiesen.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, ein Bewusstsein zu entwickeln, das es ermöglicht, den Anteil der emotionalen Kommunikation herauszufiltern, um einen bewussten Umgang damit zu finden. Mit ande-

ren Worten: lassen Sie Ihre Intuition, die Ihnen bisher in Gesprächen geholfen hat, den Gesprächspartner richtig einzuschätzen, zu einer bewussten und einsetzbaren Kompetenz ausreifen. Entwickeln Sie ein Bewusstsein zu Ihren Emotionen und denen Ihrer Kollegen. Lassen Sie zu, dass Ihnen Ihre Emotionale Intelligenz und Emotionale Kompetenz neue Perspektiven eröffnet.

SHL Vitale Organisationen bietet Ihnen Lösungen zur Gestaltung effizienter Kommunikation

In der Geschäftswelt ist es wichtig, Missverständnisse in der Kommunikation zu vermeiden, die unter Umständen fatale Folgen mit sich bringen. Denn wie oft entstehen Fehler erst dadurch, dass man Aufgaben und ihre Bedeutung einfach nicht richtig verstanden hat? Für junge und erfahrene Manager stellt dieses Problem gleichermaßen eine große Herausforderung dar. Um die Kommunikation in ihrem Unternehmen effizient zu gestalten, zum Beispiel bei Projektarbeiten in Teams oder auch schwieri-



gen Kundenverhandlungen, eröffnet Ihnen SHL Vitale Organisationen Lösungsmöglichkeiten und Ansätze, gegenwärtigen und zukünftigen Problemen gewachsen zu sein. Nutzen Sie unsere innovativen und einmaligen Angebote zur emotionalen Kompetenzentwicklung.

Brücken bauen, auf einander zugehen

Kommunikation als Impuls für die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit

Nico Seifert, Diplom Geograph

Die Gemeinden in Deutschland befinden sich derzeit in einer schwierigen finanziellen Lage und sind somit verstärkt bemüht, ihre Einnahmesituation zu verbessern.

von Bürgermeistern, Wirtschaftsförderung, sonstigen Verwaltungsmitarbeitern und von sachkundigen Bürgern abhängig. Aber noch vor der Kommunikation untereinander kommt die



Aus diesem Grund ist in den letzten Jahren die kommunale Wirtschaftsförderung, die die Begünstigung der örtlichen Wirtschaft zum Ziel hat, in den Fokus gerückt. Dabei erweisen sich Kooperationen unter benachbarten Gemeinden vielfach als gewinnbringend. Gemäß der Wissenschaft der EnergoLogie und ihrer Leitthese „alles was ist, ist Energie, Energie ist alles, was ist“ verfügt jede Gemeinde über eine Einzelkraft. Obwohl die Wirtschaftsförderung eine kommunale Aufgabe darstellt, die traditionell von Konkurrenzdenken bestimmt ist, gilt es aufgrund der gegenwärtig schwierigen Bedingungen Wege zu finden, die Energie jeder einzelnen Gemeinde zu einem Gesamtpotential zu vereinen. Um die Bündelung der Kräfte voranzubringen, d.h. Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu finden, ist Kommunikation ein erster Schritt.

Mut zur Veränderung

Eine gemeindeübergreifende Zusammenarbeit sollte möglichst an konkreten Projekten oder Aufgaben orientiert erfolgen. Dabei ist der Prozess zur Initiierung einer potentiellen Kooperation sehr von der Kommunikationsfähigkeit

Überwindung einer vielfach bestehenden Resistenz gegenüber Veränderungen. Gerade bei Verwaltungsmitarbeitern haben sich über viele Jahre Routinen aufgebaut, die sich oft bewährt haben mögen, doch oft blockieren sie neue Denkansätze und Entwicklungen. Die Zusammenarbeit von Gemeinden in dem Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung stellt vielfach etwas Unbekanntes, bisher nicht Erfahrenes dar. Hier gilt es, Mut zu Neuem zu fassen. Denn „nur Veränderungen führen zu Veränderungen“ (A. Kapur).

Kommunikation - Grundlage jeder Kooperation

Im gemeinsamen Kommunikationsprozess der lokalen Akteure gilt es zunächst, geeignete Betätigungsfelder einer Zusammenarbeit zu finden. Es bieten sich beispielsweise Werbemaßnahmen, gemeinsam erstellte Serviceleistungen für Unternehmen oder interkommunal vermarktete Gewerbegebiete an. Dazu sind informelle Organisationsformen, wie ein gelegentlicher Informationsaustausch, Gesprächskreise der Verwaltungsspitzen oder gar Regionalkonferenzen unent-

behrlich. Akteure ohne ausgeprägte Bereitschaft, auf Gesprächspartner zuzugehen, werden mit ihrem Anliegen, und sei es noch so angebracht, nur bedingt erfolgreich sein. Besonders wichtig ist, dass das Gespräch von Offenheit und Vertrauen geprägt ist. Als ein weiterer unabdingbarer kommunikativer Schritt schließt sich die Vermittlung der geplanten Vorhaben

den Unternehmen und andererseits die Pflege des Bestandes an lokalen Firmen. Letzteres stellt dabei die wichtigere Aufgabe dar. Als exemplarische Maßnahmen bzw. Instrumente der Wirtschaftsförderung können die Beratung und Betreuung der örtlichen Unternehmen, das Standortmarketing und die Infrastrukturpolitik angeführt werden. Ein positives Wirtschaftskli-

ma, gemessen durch die Effektivität der Unterstützung von Unternehmen und durch die wirtschaftliche Kompetenz und Offenheit der lokalen Akteure, reflektiert indirekt die Kommunikationsfähigkeit und den Mut zur Veränderung in der Gemeinde.

ma, gemessen durch die Effektivität der Unterstützung von Unternehmen und durch die wirtschaftliche Kompetenz und Offenheit der lokalen Akteure, reflektiert indirekt die Kommunikationsfähigkeit und den Mut zur Veränderung in der Gemeinde.

Die Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung



Quelle: Seltsam, C. 2001: Kommunale Wirtschaftsförderung: Ziele, Instrumente, Erfolgskontrolle. Bayreuth.

an die örtlichen Mandatsträger und die Bürgerschaft an. Hier gilt es, sowohl den Nutzen als auch die Kosten einer Zusammenarbeit darzustellen. Um die Kooperation letztendlich verbindlich zu gestalten, sind transparente Organisationsformen notwendig.

Weitgefasste Zielsetzungen der Wirtschaftsförderung

Da die kommunale Wirtschaftsförderung allgemein der Verbesserung der gemeindlichen Wohlfahrt dient, können ihre Zielsetzungen entsprechend weit gefasst werden. Es werden drei ökonomische Oberziele unterschieden: Die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen (Beschäftigungsziel), der Erhalt bzw. der Aufbau einer diversifizierten Wirtschaftsstruktur sowie die Stärkung der lokalen Wirtschafts- und Finanzkraft (fiskalisches Ziel). Als außerökonomische Zielsetzung wird daneben die Verbesserung der Lebensqualität vor Ort angestrebt.

Hauptaufgabenfelder der kommunalen Wirtschaftsförderung sind einerseits die Akquisition von standortsuchen-

Kooperation ja, aber wie?

Eine empirische Untersuchung zu bestehenden Kooperationspotentialen und deren Umsetzungschancen in Berliner Umlandgemeinden hat gezeigt, dass in den Kommunen durchaus der Wunsch nach mehr gemeindeübergreifender Zusammenarbeit besteht. Jedoch konnte die Frage, wie solche Prozesse zu initiieren sind, von den befragten Akteuren nur sehr bedingt beantwortet werden. Es hat sich herausgestellt, dass sich die kommunikativen Prozesse zwischen den einzelnen involvierten Akteuren größtenteils auf einem nur unzureichenden Niveau abspielen, obwohl sich viele Amtsinhaber schon über einen langen Zeitraum kennen und ihr Verhältnis als gut beschreiben. Es fehlt nicht nur an Kommunikationsfä-

Viele Maßnahmen, aber bislang nur begrenzte Umsetzungsschritte

Die Untersuchung zeigte weiterhin, dass in verschiedenen Handlungsfeldern viele Möglichkeiten einer Zusammenarbeit bestehen. Allerdings wurden die Umsetzungschancen bei fast allen vorgeschlagenen Maßnahmen als nur gering eingeschätzt. Das ist keinesfalls nur an mangelnden kommunikativen Fähigkeiten und dem fehlenden Mut zur Veränderung der einzelnen Akteure festzumachen, ebenso sind rechtliche Schwierigkeiten, Konkurrenzdenken und eine nur bedingte Akzeptanz in der Bevölkerung nicht zu unterschätzende Hindernisse für eine Zusammenarbeit. Es ist aber bezeichnend, dass trotz klar erkennbarer Vorteile der möglichen Kooperation diese noch nicht zu Stande gekommen ist, weil einzelne Akteure nicht gewillt oder nicht fähig sind, den Nutzen der Zusammenarbeit zu vermitteln.

Kommunikation als ein entscheidender Faktor!

Um den bestehenden Bedarf an gemeindeübergreifender Zusammenarbeit in Form von konkreten Projekten initiieren zu können, kann abschließend festgehalten werden, dass die Kommunikation zwischen den einzelnen lokalen Akteuren und die Offenheit für Veränderung von sehr großer Bedeutung ist. Aufbauend auf vielfach bestehenden Potentialen in der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung sollten sich auch kleinere Gemeinden angesprochen fühlen, in diesem neuen Themenfeld aktiv zu werden. Die Wissenschaft der Energologie kann hier einen Beitrag leisten, nicht nur den Gemeinden in wirtschaftlicher Hinsicht weiterzuhelfen, sondern darüber hinaus auf der kommunalen bzw. interkommunalen Ebene für ein Bewusstsein zur Bedeutung von Kommunikation und der Notwendigkeit von Veränderung zu sorgen.



“Kommunikation heißt, den Dingen eine eigene Form zu geben, sie so zu gestalten, dass der Andere sie annehmen kann.“

Adem Kapur
Begründer der Wissenschaft der Energologie

Der Ton macht die Musik

Warum der Wertaustausch so wichtig ist

Daniel Souza – Uni. Zert. Organisationspsychologie – Mestre em Engenharia Química – Magister des Chemieingenieurwesens

Kommunikation ist mehr als nur die ausschließliche Vermittlung von Informationen. Kommunikation ist ein realer Austausch von Gedanken, Ideen und Visionen, von Gefühlen, wie Freude oder Frust, und sachlichen Informationen, wie Zahlen und Fakten. Dieser Wertaustausch ist den Kommunikationspartnern im Kommunikationsgeschehen mehr oder weniger bewusst.

Stellen Sie sich folgendes Beispiel vor: Herr Mustermann, Leiter von unterschiedlichen Projekten in einem Dienstleistungsunternehmen in der Nonfoodbranche, kehrt nach einem zweiwöchigen Urlaub an seinen Arbeitsplatz zurück. Seinen ersten Arbeitstag beginnt er mit der Lektüre der angesammelten Emails. Stellen Sie sich nun zwei alternative Szenarien vor:

Szenario 1

Mehr oder weniger zufällig erfährt Herr Mustermann über eine cc-Email, dass die vakante Position als Abteilungsleiter, die ihm sein Chef schon lange versprochen hatte, inzwischen von jemand Anderem belegt worden ist. Von seinem Chef persönlich bekommt er keine Mitteilung. Erst nachdem Herr Mustermann ihn selbst anspricht, erhält er die saloppe Antwort: „Es war an der Stelle die bessere Entscheidung“. Die weiteren durchaus zutreffenden Gründe, die ihm sein Chef dann nennt, kann Herr Mustermann zwar nachvollziehen, das ändert aber nichts am Fakt, dass er ganz nebenbei vor vollendete Tatsachen gestellt worden ist. Das neue Versprechen seines Chefs, ihn bei der nächsten Beförderung zu berücksichtigen, kommt ihm nun nicht mehr glaubwürdig vor.



Szenario 2

Herr Mustermann erhält eine direkte Mitteilung von seinem Chef, in der er ihm erklärt, dass die ihm versprochene Position von jemand Anderem besetzt worden ist. Er erhält jedoch zusätzlich eine Einladung zu einem gemeinsamen Gespräch gleich am ersten Arbeitstag nach dem Urlaub. Im Rahmen dieses Gesprächs begründet der Chef Herrn Mustermann seine Entscheidung. Darüber hinaus erklärt er ihm aber auch, dass er mit seiner bisherigen Leistung überaus zufrieden ist und auch bereit wäre, Herrn Mustermann bezüglich seiner beruflichen Entwicklung im Unternehmen eine neue Tür zu öffnen. Er unterbreitet zudem unterschiedliche Überlegungen seinerseits zu möglichen Angeboten und Vorschlägen und fragt Herrn Mustermann nach seinen Wünschen und Vorstellungen. Herr Mustermann erhält so die Möglichkeit, den weiteren Prozessablauf mit zu gestalten.

In beiden Szenarien hat Herr Mustermann die versprochene Stelle nicht bekommen. Der sachliche Informationsinhalt, nämlich dass ein anderer Kollege den Job bekommen

hat, sowie auch die Tatsache, dass er in beiden Fällen eine Option für die Zukunft erhalten hat, sind dieselben. Dennoch werden hier zwei komplett unterschiedliche Vorgehensweisen im Kommunikationsprozess geschildert, da der Wertaustausch in der Kommunikation unterschiedlich ist.

Worin besteht der Unterschied?

Es ist inzwischen bestimmt ganz deutlich, dass es hier um weitaus mehr als nur um eine Vermittlung von Informationen geht. Die Art und Weise, wie Kommunikation stattfindet und auch die Inhalte und Werte, die im Rahmen des Kommunikationsprozesses ausgetauscht werden, spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Im zweiten Szenario werden Herrn Mustermann bestimmte Werte von seinem Chef mitkommuniziert: Wie er ihn als Menschen sieht, respektiert und in seiner Funktion anerkennt. Allein die Tatsache, dass er ihn direkt anspricht, drückt bereits eine Wertschätzung aus, die auch von Herrn Mustermann als Kommunikationssinhalt mehr oder weniger bewusst wahrgenommen wird.

Inwieweit sind mir alle Kommunikationsebenen bewusst, durch die ich im ständigen Austausch mit meinen Mitarbeitern/Kollegen bin?

Dort, wo ein Austausch zwar vorhanden ist, mir aber nicht bewusst ist, kann ich ihn auch nicht gestalten. Einerseits werden dem Gesprächspartner unbewusst Informationen über die eigene Person auf unterschiedlichen Wegen preisgegeben. Das ist nicht immer unbedingt von Vorteil. Andererseits kann man es auch versäumen, die vom Gesprächspartner ausgesendeten Signale bewusst wahrzunehmen und zu analysieren, um sie im Gesprächsverlauf nutzen zu können.

Jeder hat schon einmal „irgendetwas in der Luft“ auf diffuse Weise wahrgenommen, ohne es einordnen zu können. Oft hat man mit solchen Situationen keinen Umgang und kann auch nicht bewusst darauf reagieren. Das ist allerdings keine optimale Voraussetzung für eine adäquate Kommunikation, für einen wirklichen, in zwei Richtungen ausgerichteten Austausch. Viel zu oft kommt die Situation vor, in der zwei oder mehrere Personen zwar miteinander reden, dabei aber die ganze Zeit nur auf sich selbst fixiert sind. Weder hören sie dem Gesprächspartner wirklich zu, noch achten sie darauf, ob er überhaupt aufnahmefähig ist. Jeder hält quasi einen Monolog, isoliert und einsam in seiner eigenen Welt. So findet kein Wertaustausch und keine

reale Kommunikation statt. Im Unternehmenskontext ein alltäglicher und kostspieliger Fakt.

Nur durch einen bewusst gestalteten Wertaustausch – und der will gelernt sein – kann man wirklich beim Gesprächspartner „sein“. Erst dann kann ein gemeinsames Werteverständnis aufgebaut werden, das eine Kommunikation möglich macht. Dabei ist es nicht notwendig – es ist meistens noch nicht einmal erwünscht – dass man auf die eigenen Werte verzichtet. Das Ergebnis einer gelungenen Kommunikation soll nicht die Übernahme von Werten sein, sondern eine Angleichung der Werte aneinander.

So bereichert man sich gegenseitig, und man trägt dazu bei, dass der andere auch „wächst“. Dort, wo es keine Kommunikation gibt, wo man isoliert ist, findet auch kein Austausch statt. Und dort, wo es keinen Austausch gibt, gibt es auch kein Miteinander. Hier können die Erkenntnisse und die Ergebnisse aus der Wissenschaft der Energologie einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis von Kommunikationsprozessen und der Entwicklung des Bewusstseins zu Kommunikation leisten.

Grenzen durchbrechen und wieder zusammenfinden

Kommunikation, Motivation und die Frage nach Vertrauen in virtuellen Teams

Sonja Maria Herzog-Lang, Energologe, Betriebspädagogin und Dipl. Betriebswirt (BA) Ekkehard Leo Brügger

Die Entwicklungen der Informations- und Telekommunikationstechnologie der letzten Jahre haben die Globalisierung von Unternehmen sehr beschleunigt. Es ist für viele Unternehmen mittlerweile selbstverständlich, Organisationseinheiten zu schaffen, bei denen die einzel-



nen Team- oder Projektmitarbeiter sich nicht wie bisher in einem Gebäude bzw. an einem Standort in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz befinden, sondern von verschiedenen Standorten aus ihre Tätigkeit ausführen. Das ständige Überschreiten von Grenzen des Raumes, der Zeit, der Organisation und der Interaktion erfordert ein neuartiges Denken. Es bringt sowohl für Unternehmer als auch für Mitarbeiter erhebliche Neuerungen. Diese Form von kooperierenden Projektteams

über Standort- und sogar über Landes- bzw. Kontinentalgrenzen hinweg wird meist überwiegend unter einer technischen Perspektive betrachtet. Wobei die völlig neue Art der zwischenmenschlichen Kommunikation und die damit verbundene Loslösung von Gewohnheiten für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte dieser virtuellen Teams meist ungenügend berücksichtigt wird.

Charakteristika virtueller Teams

Virtuelle Teams sind charakterisiert durch überwiegend computergestützte Arbeit und Kommunikation, die in der Regel einen innerbetrieblichen Bezug haben.

Erweitert man

den Zusammen-

hang auf zwischen-

und überbetriebliche Kommunikation und Kooperation, so wird deutlich, dass Telearbeit als Grundelement einer Form virtueller Gruppenarbeit anzusehen ist. In virtuellen Teams können Menschen zu beliebigen Zeitpunkten rund um die Uhr an jedem Ort mit kommunikationstechnischer Infrastruktur miteinander arbeiten und kommunizieren. Darüber hinaus können sie aufgrund ihrer Kernkompetenzen und unabhängig von der geographischen Lage zusammengestellt werden, welches wiederum der Prozessorientierung zugute kommt. So können sich virtuelle Teams aufgrund einer geringeren Anzahl von Schnittstellen und somit schnellerem Informationsaustausch besser an den Bedürfnissen des Auftraggebers orientieren. Dadurch wird eine wirtschaftlichere und effizientere Arbeitsweise gewährleistet, die den heutigen wirtschaftlichen Ansprüchen mehr denn je entgegenkommt.



Die Bedeutung von Kommunikation und Information

Kommunikation und Information sind nicht nur eng miteinander verbunden, sondern bedingen sich gegenseitig. Inhaltlich gesehen ist die Information das Objekt der Kommunikation. Die Kommunikation in virtuellen Teams wird im Vergleich zu ‚face to face‘ arbeitenden Gruppen in der Literatur häufig nachteilig beschrieben. Durch computergestützte Kommunikationsmedien (wie z.B. E-Mail, Telefon, Video-Konferenz etc.) ist eine

Vermittlung von sozioemotionalen Informationen im Vergleich zu einer direkten Konversation mit Augenkontakt, Körperkontakt, Gestik und Mimik nicht möglich und führt somit zu einer Verarmung der Kommunikation auf subjektiver Ebene.

Wie kann nun doch eine erfolgreiche Kommunikation unter diesen Voraussetzungen gestaltet werden?

Die Herausforderung wird sein, dass man die Kommunikationsgesetzmäßigkeiten eines meist nicht visuellen Kontaktes beachtet und anwenden lernt. Hier helfen im Besonderen die Tools der Emotionalen Kommunikation aus der Emotionalen Kompetenz aus der Energologie® nach A. Kapur®¹.

Wenn wir rationale Kommunikationsparameter nicht mehr wie gewohnt anwenden können, müssen wir auf emotionale Kommunikationsparameter gehen. D.h., die emotionale Kommunikation bekommt ein noch größeres Gewicht. Sie braucht gerade in dieser Art von Kommunikation über technische

Kommunikations-

medien

dergestalt

eine bewusste Anwendung, dass man lernt, sich mehr auf die irrationalen Parameter (z. B. Stimme, Modulation, Gefühle) in der Kommunikation zu stützen - nicht, um die rationalen auszuschließen, sondern um die rationalen durch die irrationalen zu bestätigen.

Um Emotionale Kompetenz aus der Energologie® nach Kapur® in der Anwendung einer nicht visuellen Kommunikation bei virtuellen Teams erfolgreich gestalten zu können, braucht es

- eine Bewusstseins-schaffung zur



Wertevermittlung bei der Kommunikation über technische Kommunikationsmedien

- eine Sensibilisierung auf mögliche Barrieren in der Kommunikation bei technischen Kommunikationsmedien
- das Bewusstsein für die Gesetzmäßigkeit einer rationalen und einer emotionalen Gesprächsführung
- in der Kommunikation den Unterschied von Werten und Worten anwenden lernen
- das Interesse an einer gemeinsamen Kommunikation
- u.v.m.

Gefühle, die gemeinsame Sprache der Menschen

Fakt ist erst einmal: Das, was alle Menschen auf der Erde gleich „sprechen“, sind Gefühle. Das kann man nutzen, hier vor allen Dingen in der Kommunikation von virtuellen Teams. Dazu bedarf es einer besonderen Umsetzung. Wenn wir rationale Kommunikationsparameter nicht mehr wie gewohnt anwenden können, müssen wir auf emotionale Kommunikationsparameter - Gefühle - gehen. D.h., dass die emotionale Kommunikation ein noch größeres Gewicht bekommt. Sie braucht gerade in dieser Art von Kommunikation über technische Kommunikationsmedien eine bewusste Anwendung

Die Bedeutung von Motivation

Genauso wie der Faktor der Kommunikation ist die Motivation ein elementarer Bestandteil eines virtuellen Teams und trägt deshalb zum Erfolg maßgeblich bei. Die Motivation beginnt bereits mit dem ersten Kick-Off Meeting (erstes persönliches bzw. digitales Zusammentreffen). Durch die Festlegung von Regeln innerhalb eines Teams wird der Konsens über die einzusetzenden Mittel zur Zielerreichung klar definiert, und es wird jedem Teammitglied klar, wie damit umgegangen werden soll. In motivatorischer Hinsicht können diese

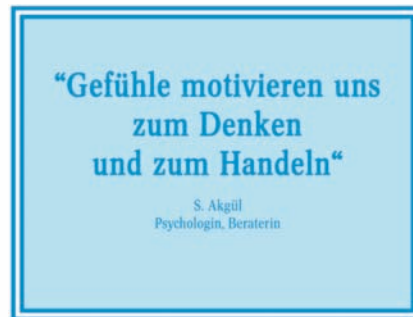
1) vgl. Kapur, Adem, 2004, „Kommunikation mit virtuellen Teammitgliedern in 25 Ländern“, derzeit unveröffentlicht, im Unternehmenskontext Pharmazie angewandt

Regeln das Vertrauen in die Prozesse unterstreichen und festigen². Durch die Delokalisierung der Mitarbeiter tritt das Problem der fehlenden Weisungsbefugnis auf. Es verringert sich für den Teamleiter die Möglichkeit, Arbeitsanreize zu setzen. Zwar ist das Arbeitsziel durch den Werkvertrag beschreibbar und festgelegt, aber zu erwartende Verhaltensweisen, wie Gruppenarbeit, Informationsweitergabe und regelmäßige Kommunikation, die für den Erfolg und das Klima eines virtuellen Teams von großer Bedeutung sind, können nicht vertraglich geregelt werden, handelt es sich hierbei doch um soziale Fähigkeiten und Verhaltensweisen. So ist jeder virtuelle Mitarbeiter und jede virtuelle Führungskraft gefragt, sich selbst zu motivieren, und das vorwiegend in Eigenarbeit. Angewandte Fähigkeiten wie Selbstmotivation, Selbstdisziplin, Selbstbestätigung und Selbstsicherheit, sind auf jeden Fall im Auswahlverfahren prioritär zu berücksichtigen.

Die Bedeutung von Vertrauen

Das Dilemma zwischen der Notwendigkeit von Verträgen und der geforderten Flexibilität bzw. Schnelligkeit von virtuellen Teams führte in der Anfangsphase der Bildung virtueller Teams zu Problemen. Wodurch kann diese Lücke geschlossen werden? Durch Vertrauen. Denn Vertrauen ist ein ganz wesentliches Koordinationsinstrument für das Gelingen virtueller Unternehmen, da so die Risiken unvollständiger Verträge beherrschbar bleiben. Deshalb hat Vertrauen auch als Merkmal des virtuellen Teams einen sehr hohen Stellenwert³. Genauso wie die Motivation und die Kommunikation beim ersten Kick-Off Meeting erzeugt wird, muss auch das Vertrauen zwischen den einzelnen Partnern von Anfang an geschaffen werden, indem sie sich z.B. persönlich kennenlernen und menschlich näher kommen. Während der Projektphase sollte versucht

werden, regelmäßige reale Treffen durchzuführen, um in persönlichem Kontakt zu bleiben und zu versuchen, auf die sozialen Bedürfnisse einzugehen. Dieses ist ausschlaggebend für die Vertrauensbildung. Wenn sich die Partner vertrauen, so profitieren sie in nicht unbeträchtlichem Maße von den entsprechenden Konsequenzen.



In der Literatur plädieren die meisten Autoren für einen Verzicht vertraglicher Regelungen, um schneller als der Wettbewerber auf eine veränderte Situation reagieren zu können. Je kurzfristiger also die Teams gebildet und je schneller sie wieder aufgelöst werden, desto schwieriger, aber desto notwendiger wird die Bildung von Vertrauen. Allerdings ist damit zu rechnen, dass Vertrauen nicht hergestellt werden kann wie ein Produkt⁴. Es setzt menschliche Fähigkeiten wie Offenheit, Ehrlichkeit, Uneigennützigkeit und Gesprächsbereitschaft voraus.

Wichtig oder unwichtig - Das ist hier die Frage Wie Sie Informationen besser filtern können

Christina Worms, Energologe, Geschäftsführung IFE Institut für Energologie
Monica Gottlieb, Mag. (FH), Informations- und Wissensmanagerin

Wir leben in einem Zeitalter der Reizüberflutung. Jeden Tag strömen milliarden Wahrnehmungen, Eindrücke und Informationen über unsere Sinneswahrnehmung auf uns ein. Die meisten davon werden gleich unbewusst herausgefiltert, also „automatisch“ als nicht wichtig eingestuft. Bei den restlichen, die unsere bewusste

Fazit

Die Idee virtueller Teams bezieht ihre Attraktivität aus der Annahme, den gegenwärtigen ökonomischen Herausforderungen durch Standortvorteile, temporäre, prozessorientierte Zusammenarbeit unter Ausnutzung moderner Internet- und Kommunikationstechnologie zu begegnen. Virtuelle Teams stehen erst am Anfang ihrer Entwicklung. Sie werden von der Mehrzahl der Forscher, so wie auch aus Sicht der Wissenschaft der Energologie, nicht als grundsätzlich unterschiedlich im Vergleich zu konventionellen Teams gesehen.

Dennoch: trotz gewisser Übereinstimmungen erfordern sie im konkreten Denken und Handeln andere Schwerpunkte und Akzentuierungen. Besonders die neue Art der Kommunikation, Motivation und der Aufbau von Vertrauen in virtuellen Teams müssen in der aktuellen Forschung den zentralen Fokus bilden, damit Organisationen an der Produktivitätssteigerung, die durch den Einsatz von virtuellen Teams entstehen kann, partizipieren können. Genau an dieser Stelle bietet Ihnen SHL Vitale Organisationen, ein Unternehmen aus der Kooperation der Energologie, individuelle und innovative Lösungsvorschläge in der Beratung, die einer Verarmung der Kommunikation in virtuellen Kontexten entgegenwirken.

Registrator erfährt, sind wir selbst gefordert zu entscheiden, ob und wie wir sie verwenden wollen. Doch einfacher gesagt als getan.

Jeder hat wohl schon mal vor einem Berg von Informationen gesessen und sich verzweifelt gefragt:

- Wohin mit all den Sachen?

2) vgl. Konradt, U./Hertel, U.: Führung in virtuellen Teams: Abschied vom Vorgesetzten. In: Zeitschrift für Personalführung, 1/2001, S. 40-44.

3) vgl. Picot, A./Neuberger, R. (1996): Virtuelle Unternehmung. In: Arentzen, U. u. a. (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 4214-4220.

4) vgl. Dill, P./Hügeler, G. (1987): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. In: Heinen, E. (Hrsg.): Unternehmenskultur, München 1987, S. 141-209.



- Welche Informationen sind wichtig und welche sind unwichtig?
- Welche davon sollte man verwenden
- Wie kann man vermeiden, dass unwesentliche Informationen die wesentlichen Informationen überhäuften?



Eine elementare Antwort liefern die Erkenntnisse aus der Wissenschaft der Energologie: Machen Sie sich bewusst, wo Sie sind und wo Sie hinwollen.

Diese Aussage mag im ersten Moment recht philosophisch klingen, geht es doch eigentlich um Informationen um mich herum und nicht um eine persönliche Standortbestimmung. Doch hier besteht ein bedeutungsvoller Zusammenhang: Denn die Beurteilung „wichtig“ oder „unwichtig“ hängt sehr von Ihrem gegenwärtigen Standort ab:

Wer in New York in einem Hochhaus sitzt, für den ist die Information, wie viele Wasserstellen es in der Wüste Gobi gibt, eher unwichtig. Wer sich gerade in der Wüste Gobi aufhält (und just den letzten Schluck Wasser aus seiner Feldflasche genommen hat), für den ist dieselbe Information mehr als wichtig.

Die Frage ob eine Information wichtig ist oder nicht, kann also nicht allgemein, sondern nur individuell beantwortet werden. Die Beurteilung von Informationen bezieht also als Maßstab die persönliche Situation,

Position, Funktion und auch Ziele, Interessen, Wünsche und Wertvorstellungen mit ein. Doch auch wenn jeder Mensch in einem Unternehmen eine Funktion und auch individuelle Interessen hat, wird eine Entscheidung auf der Basis dieser Größen meistens nicht bewusst gestaltet. In der Regel macht man sich nämlich darüber gar keine Gedanken, sondern handelt eher automatisiert bzw. aus einem genormten Werteverständnis.

Wie finde ich heraus, was für mich wichtig ist?

Als Übung zur Erfassung Ihres persönlichen Standortes laden wir Sie ein, folgende Fragen zu beantworten:

- Wer bin ich?
- Wo bin ich? (STANDORT)
- Was mache ich?
- Wie mache ich es?
- Wo will ich hin? (ZIEL)
- Wie will ich das machen?

Wenn Sie wissen, wo Sie sind und wo Sie hin wollen, wird es Ihnen leichter fallen, eine Information zu bewerten, weil Sie jetzt einen Vergleichswert haben, an dem Sie abschätzen können, ob diese Information für Sie nützlich, d.h. zielführend sein kann. Interessanterweise werden in den meisten Fällen diese wesentlichen Parameter in der eigenen Gedankenführung nicht geklärt, und meistens ist diese ungeklärte Position Ursache für einen unkoordinierten Informationsfluss im Team bzw. im Unternehmen.

Filtern Sie die Informationen, die Sie bekommen

Um Informationen zu filtern, müssen Sie Entscheidungen treffen. Oft will oder kann man das nicht und läuft deshalb Gefahr, in den Informationen unterzugehen, die man gar nicht braucht. Nutzen Sie also Ihre persön-

liche Standort- und Zielbestimmung als Maßstab und entscheiden Sie nun, ob eine Information für Sie nützlich ist oder nicht.

- Ist die Information nützlich, bauen Sie sie ein, d.h. verwenden Sie sie am besten sofort. So brauchen Sie sie nicht ablegen und später suchen.
- Meinen Sie, die Information ist zwar nützlich, aber erst zu einem späteren Zeitpunkt, legen Sie sie am besten systematisch ab, so dass Sie sie später wieder finden.
- Ist die Information nicht nützlich, können Sie noch schauen, ob jemand anders sie gebrauchen kann, dann können Sie sie entsprechend weiterleiten, falls nicht – weg damit.

Je mehr es Ihnen gelingt, eine klare Position zu beziehen und klare Gedanken zu fassen, desto besser werden Sie Informationen nutzen können und



desto eindeutiger können Sie kommunizieren. Ein eindeutiges „ja“ oder „nein“ ist ein wahrer Segen in der Masse der „ich weiß nicht genau“, „das mache ich wohl später“, „mal sehen, was so kommt“ o.ä.

Wer in der Lage ist, Informationen effektiv zu filtern, hat damit die besten Voraussetzungen geschaffen, Informationen auch eindeutig weitervermitteln zu können. Je eindeutiger Sie Informationen vermitteln, desto größer ist die Chance, dass Sie auch verstanden werden.

Kommunikation im „Organismus Organisation“

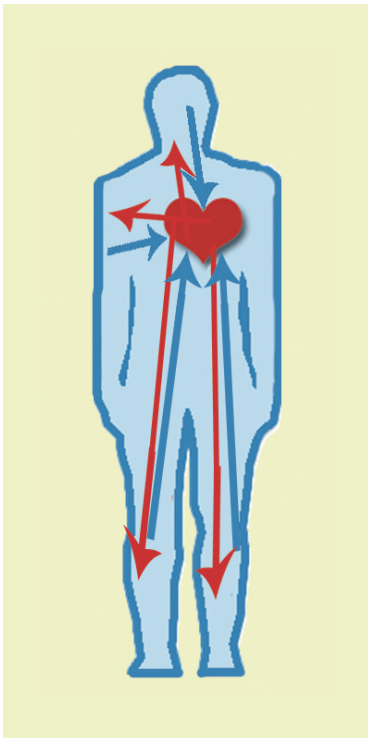
Was wir von der Kommunikation im Körper

für die Kommunikation im Unternehmen lernen können

Silke Angela Hannover, Personalentwicklerin, Beraterin im Bereich der Kommunikation aus der Energologie[®] und Dozentin im 3dManagement-Studium[©]

Sonja Maria Herzog-Lang, Energologe, Betriebs-Pädagogin, GF von SHL Vitale Organisationen, Hannover

Kommunikation als ein wesentlicher Bestandteil von Managen funktioniert nach natürlichen Gesetzmäßigkeiten. Im menschlichen Körper unterstützt Kommunikation die grundsätzliche Funktionalität der Existenzsicherung, der Existenzhaltung und der Fortentwicklung. Im Unternehmen dient Kommunikation der Lebensfähigkeit, der Vitalisierung, der Leistungserbringung und der Weiterentwicklung des sozialen Systems Unternehmen.



Der Blutkreislauf im menschlichen Organismus grafisch abstrahiert

Vergleichen wir das Unternehmen/ die Organisation mit dem Organismus Körper

Beide sind ein lebendiges System. Und haben, wie jedes lebendige System, Funktionen mit Aufgaben und

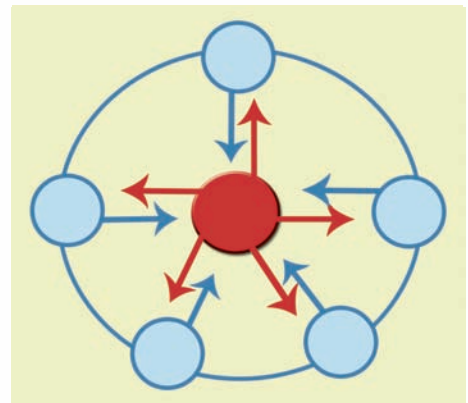
Aufträgen, die zur Gewährleistung der Funktionalität zu erfüllen sind. Im Körper dienen z.B. der Kopf als „Speicher und Schaltzentrale“, das Herz als „Pumpe“ für den Blutkreislauf, die Beine für das Fortkommen, die Arme für die Handlungsfähigkeit, und der Rumpf beherbergt alle lebenswichtigen Organe wie Herz, Nieren, Leber, Lunge etc. und schützt diese vor äußeren Einflüssen. Jedes Organ hat im Gesamtkontext die gleiche Ausrichtung zu leben.

Wenn wir nun den Vergleich zum Unternehmen machen, dann hat jeder Mitarbeiter, jede Führungskraft, jede Abteilung oder jedes Ressort im Unternehmen auch eine Funktion, eine bestimmte Aufgabe und eine Verantwortung zur Erhaltung der Gesamtfunktion. So gibt es z. B. das Management, die Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die Produktion, das Marketing und den Vertrieb. Jeder hat sich verpflichtet, seinen Beitrag zur Lebenserhaltung, zur Förderung des Wachstums und zur gesamten Leistungsfähigkeit zu geben.

Das Unternehmen steht und fällt, mit der jeweiligen Kommunikations- und Austauschfähigkeit der einzelnen (Führungs-)Personen. Je nach Funktion ist mit entsprechenden Auswirkungen auf das Gesamte zu rechnen. Wenn ich zum Beispiel eine Funktion als Entscheidungsträger im Unternehmen habe und ich eine Entscheidung nicht fachgerecht kommuniziere, zu spät oder über einen nicht vereinbarten Informationsweg, dann hat das Auswirkungen auf die gesamte Ergebnisschaffung.

Gehen wir wieder zum Körper

Woher weiß jetzt aber die Zelle, dass sie eine Zelle ist, wo sie sich im Körper befindet und welche Aufgabe und Funktion sie im Körper zu erfüllen



AGM Autonomes Gruppenmanagement[©] aus den Personal Masters Systems[®] aus der Energologie[®] nach Kapur[®]

hat? Woher weiß die Zelle, dass sie gerade eine Herzzelle ist und welchen „Job“ sie zu erfüllen hat? Das geschieht durch die Zell-Kommunikation. Damit der Körper als eine Einheit (System) optimal funktionieren kann, braucht dieser die Zell-Kommunikation, die nach Erkenntnissen aus der Energologie unter anderem auf der Basis von Licht funktioniert. Die natürliche Zellkommunikation sieht vor, ständig alles Lebenswichtige zu kommunizieren, die funktionsbestätigenden Elemente, die dysfunktionalen Elemente und die regenerierungsbedürftigen Elemente. Denn was nutzt zum Beispiel eine hochkompetenten, „Schaltzentrale“, wenn sie keine Informationen erhalten und auch weiter geben kann.

Schauen wir erneut zum „Organismus Unternehmen“

Wer was im Unternehmen zu erbringen hat, wer welche Funktion innehat

und wer welchen Titel trägt, ist meist bekannt. Jedoch an der Umsetzung hapert es oftmals. Ohne Kommunikation keine Umsetzung.

Wie sehen die Kommunikationssysteme in Ihrem Unternehmen aus? Welche funktionsbestätigenden Kommunikationsstrukturen haben sie? Gibt es Frühwarnsysteme für dysfunktionale Kommunikationswege? Welche regenerierungsbedürftigen Kommunikationsstrukturen werden eigentlich trotzdem weiterbelastet?

Die Funktionalität und Erhaltung eines Systems ist erst auf der Basis eines Kommunikationssystems und durch bewusst und gezielt gestaltete Nutzung desselben gewährleistet. Jedes System, ob es der menschliche Körper ist, ob es ein Konzern, ein Unternehmen, ein Team oder eine Einzelperson ist, braucht Kommunikation im Sinne des Austausches, um Informationen zu geben und zu nehmen, sprich auszutauschen.

Je mehr Bewusstsein zur Kommunikation, insbesondere zum vorhandenen Kommunikationssystem, zu eigenen Kommunikationsstrukturen/Kommunikationsmustern und zum individuellen Kommunikationsverhalten zur Verfügung steht, desto höher ist die Austauschfähigkeit. Je größer das Bewusstsein dazu ist, auf welchen Ebenen man sich austauscht, umso gezielter kann man sich austauschen.

Eine effiziente Produktivität, eine wirkungsvolle Funktionalität, Wachstum und wirtschaftlicher Erfolg lebt von der Kommunikation nach natürlichen Gesetzmäßigkeiten.

“Jedes System hat eine eigene Disziplin. Ohne diese kann es nicht existieren. Wer sich nicht diszipliniert, kann nicht kommunizieren.“

Adem Kapur
Begründer der Wissenschaft der EnergoLOGIE

Kommunikation und Stimme

Der Weg zur tonangebenden (Führungs-) Persönlichkeit

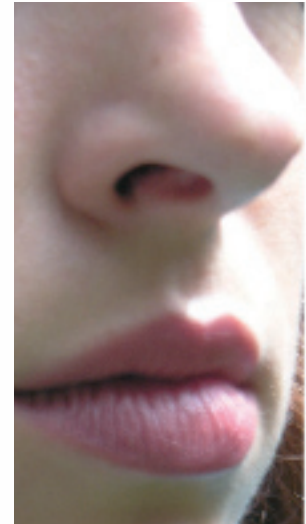
Volker Bietz, Student der EnergoLOGIE, Musikpädagogie, Dozent für das 3dManagement

Wie bewusst ist Ihnen Ihre Stimme?

Gehören Sie zu den Menschen, die mit einem einzigen Satz den Mitarbeiter für eine Aufgabe motivieren können, wozu andere Wochen gebraucht haben? Oder bemerken Sie erst, dass Sie eine Stimme haben, wenn diese, z.B. aufgrund von Krankheit oder Lampenfieber, nicht mehr wie gewohnt funktioniert? Oder verfolgen Sie bewusst eine Strategie, z.B. möglichst laut zu sprechen, um sich durchzusetzen? Wie auch immer, solange man seine (beruflichen) Ziele erreicht, macht man sich über die Mittel, die einem zur Verfügung stehen, meist nicht so viele Gedanken. Steigen jedoch die Anforderungen an die Qualität Ihrer Stimme - sei es durch einen Wechsel in eine Führungsposition, die mehr und effektivere Kommunikation erfordert, oder durch anstehende Verkaufsgespräche, die einen überzeugenden Vortrag und bleibenden Eindruck hinterlassen sollten, oder auch durch eine Lehrtätigkeit, die in punkto Klarheit, Verständlichkeit und Entertainmentgehalt dem Sprachorgan einiges abverlangt -, ist es Zeit, sich über das wichtigste Kommunikationsmedium des Menschen Gedanken zu machen.

Die Entwicklung der Stimme

Am Anfang war der Schrei - und der ließ, als wir als Baby auf uns aufmerksam machten, sehr deutlich erkennen, dass wir etwas wollten. Die Stimme war der Weg, seine existenziellen Bedürfnisse nach Aufmerksamkeit und Versorgung mitzuteilen. Kein Gedanke, ob dieser Schrei jetzt angebracht oder passend war, ob jemand das toll findet oder ablehnt - die Bedürfnisse wurden unmittelbar kommuniziert. Das änderte sich im Laufe der Erziehung: Durch Imitation, Anpassung



und Einschränkung haben wir gelernt, uns in das soziale Gefüge einzugliedern und dabei einiges an Spontaneität und Ausdruckskraft verloren. Je mehr soziale Rollen und genormte Werte (ein Junge weint nicht, ein Mädchen ist immer höflich, Fehler sind nicht gut) in den Vordergrund traten, desto eingeschränkter wurde auch das Spektrum an ausgelassenen Gefühlen, und das wiederum hat auch Auswirkung auf die Stimme und besonders auf ihren Klang.

Die Stimme als Transportmedium für Werte

Denn mit der Stimme werden nicht nur Informationen weiter gegeben, sprich rationale Fakten, sondern vor allem auch irrationale Werte (s. auch Artikel „Kommunikation basiert auf Austauschfähigkeit“) transportiert. Habe ich mich z.B. gerade über einen Anruf geärgert und konnte diesen Ärger noch nicht verarbeiten oder loswerden, so schwingt er noch in den Worten der Kommunikation mit dem nächsten Mitarbeiter. Das kann zur Folge haben, dass eine erfreuliche Mitteilung, die als Bestätigung gedacht war, das Gegenteil bewirkt,

da der subtil mitschwingende Ärger im Widerspruch steht zu dem, was ich sage, und der Mitarbeiter erst einmal auf Distanz geht – was wiederum mich erstaunt, da ich ihm doch eine positive Rückmeldung gegeben habe. Solche oder ähnliche Situationen kann man anders gestalten mit einem Basiswissen zur Emotionalen Kompetenz aus der Energologie® nach Kapur®, z.B. dem Wissen über Emotionen und ihre Auswirkungen und Wechselwirkungen, und dieses in Verbindung mit dem Bewusstsein zur eigenen Stimme und ihrer Funktion als Vermittler auch emotionaler Werte, und der Fähigkeit, diese Vermittlung bewusst zu gestalten.

Die Stimme als Spiegel der Persönlichkeit

Über die Stimme werden also nicht nur die erforderlichen Fakten weiter gegeben, sondern es wird auch die Grundstimmung oder die gerade gegenwärtige emotionale Verfassung des Sprechenden widergespiegelt.

Als generell eher ruhiger Typ klingt die Stimme entsprechend ruhig und vermittelt Vertrauen und Entspannung. Ist man gerade im Stress oder unter Druck, klingt die Stimme gepresst und löst eine abwehrende Haltung beim Zuhörer aus, denn Stress hat jeder selbst genug. Bei großer Aufregung, z.B. wegen eines spontan anstehenden freien Vortrags, kann es sogar sein, dass die Stimme zittert oder „stecken bleibt“.

Wie eng Stimme und Persönlichkeit zusammenhängen, kann man auch anhand des Wortursprungs von „Persönlichkeit“ nachvollziehen: das lateinische Wort „persona“ setzt sich zusammen aus den beiden Bestandteilen „per“ = durch, und „sona“ = Ton, Klang. Das, was durch den Klang vermittelt wird, sagt also einiges aus über den Sprecher und hat auch sofort seine Auswirkung auf den Gesprächspartner. Bei einem Telefonat mit einem möglichen neuen Kunden z.B. ist

die Stimme der Hauptfaktor, der über Sympathie oder Antipathie entscheidet und damit auch den Erfolg des Gespräches wesentlich beeinflusst. So ist ein Training für die Stimme und ihre Ausdrucksmöglichkeiten gleichzeitig auch eine Arbeit an der eigenen Persönlichkeit und bietet auf diese Weise einen Weg, z.B. seinen Auftritt und seine Ausstrahlung zu verbessern und an Selbstbewusstsein zu gewinnen.

Mit Hilfe meiner Stimme meine (Führungs-) Ziele erreichen

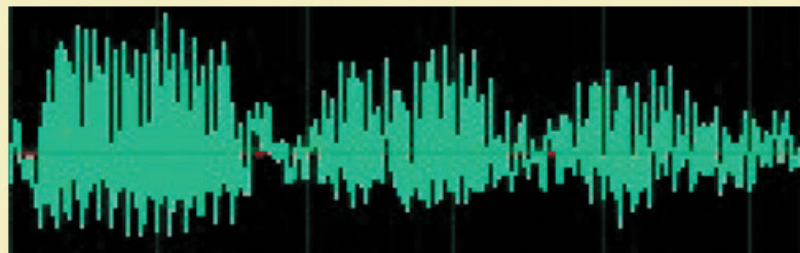
Gibt es Aufgaben, Ziele im Beruf oder auch im Privatleben, die für mich mit einer besser trainierten, ausgeprägteren Stimme einfacher und effektiver zu erreichen sind? Will ich mir Möglichkeiten schaffen, um das Transportmedium Stimme zu optimieren? Bin ich bereit dazu? Wenn Sie diese Fra-



gen für sich mit einem „Ja“ beantwortet haben, das Ziel sozusagen anvisiert ist, gilt es jetzt zu schauen, wo man sich gerade befindet, also eine Ist-Positions-Bestimmung in Bezug auf die eigene Stimme vorzunehmen, am Besten mit einem Experten. Dazu bieten wir Ihnen im Unternehmenskontext u.a Seminare zu den Themenbereichen „Sprache und Stimme“, „Sprache und Rhetorik“ und „Sprache, Mimik und Gestik“ an. Mehr Informationen zu diesem Dreier-Zyklus siehe unter www.pms.energologie.de.

Machen Sie mit beim Stimmenquiz

Dies ist die grafische Darstellung eines gesprochenen Wortes in zeitlichem Verlauf und Lautstärke:



Wer herausfindet, um welches Wort es sich hier handelt, hat die Möglichkeit, eine Teilnahme am Seminar „Sprache und Stimme“ zu gewinnen.

Schicken Sie die richtige Lösung per Postkarte (siehe unten) bis zum angegebenen Einsendeschluss an uns zurück.

Bei mehreren richtigen Einsendungen entscheidet das Los.

Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Wir wünschen Ihnen viel Glück!

Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Mitarbeiter der SHL Vitale Organisationen, Kooperationspartner der Energologie und deren Angehörige dürfen nicht teilnehmen. Der Gewinner wird schriftlich benachrichtigt.



Sonja Maria Herzog-Lang

Kurzportrait der Geschäftsführerin von SHL Vitale Organisationen
Seda Sevim Akgül, Psychologin und Beraterin

Die **am@puls** Herausgeberin, Verlegerin und Chefredakteurin Frau Sonja Maria Herzog-Lang ist Energologe (Energologe ist ein nicht geschlechtsbezogener Titel), Betriebspädagogin, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung SHL Vitale Organisationen in Hannover, Dozentin an der AKE Akademie der Energologie, beteiligt an wissenschaftlichen Projekten im Fachbereich Wirtschaftsforschung des IFE Instituts für Energologie, Vorstand im gemeinnützigen Verein ZGW CH Schweiz und erweiterter Vorstand im gemeinnützigen Verein ZGW e.V. Deutschland.

Sonja Maria Herzog-Lang studierte Psychologie, Betriebs- und Führungspädagogik in München und Landau. Nach der Weiterbildung in Familientherapie, in Methoden der humanistischen Psychologie, den Vertiefungen im systemischen Ansatz, Organisationsberatung und Psychodrama und Ihrer langjährigen Tätigkeit bei IBM, im Bereich Aus- und Weiterbildung

machte Sie sich selbstständig. Im Rahmen Ihres zehnjährigen Studiums der Wissenschaft der Energologie in Hannover spezialisierte Sie sich zusätzlich auf die Schwerpunkte Emotionale Kompetenz, Emotionale Intelligenz, Vitale Organisationen, Führung und Prozesse und Zyklen aus der Energologie® nach Kapur®.

Seit fast 20 Jahren ist Sonja Maria Herzog Lang als geschätzte Unternehmensberaterin tätig und bringt Ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihr vitales Lachen in renommierte Konzerne, mittelständische Unternehmen und in Einzelunternehmen ein.

Sie vereint in Ihrer Arbeit Ihre langjährigen Erfahrungen aus der klassischen Organisations- und Personalentwicklung mit den Inhalten aus der Wissenschaft der Energologie und ermöglicht dadurch innovative Lösungen für Menschen, Teams und Organisationen.



Sonja Maria Herzog-Lang



www.shl.energologie.de

energologie® by Kapur®™, Germany, Hannover, 2005

Lösungswort:

		E								E
--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	----------

Einsendeschluss ist der **30. September 2005**

Der Gewinner wird schriftlich benachrichtigt und in der nächsten **am@puls** Ausgabe bekannt gegeben.



Was ist am puls?

am puls zu sein heisst: am Puls der Zeit, des Zeitgeistes, der Innovation, der neuesten Forschungsergebnisse und der aktuellsten Praxiserfahrungen zu sein. am puls ist modern zu sein, heute zu sein, unabhängig zu sein, motiviert zu sein, innovativ zu sein, bewusst zu sein. am puls feiert in diesem Jahr 2005 sein 10jähriges Jubiläum. Seit zehn Jahren gibt am puls: Impulse, Reflexionen, Anstösse, Anregungen für ManagerInnen und EntscheidungsträgerInnen dieser Wirtschaft.

Aufgrund der grossen Nachfrage nach mehr Weisheiten, wie sie in jeder am@puls erscheinen, werden diese und viele mehr veröffentlicht in unserem Weisheitenbuch „Manager Guide“. Bestellen Sie bei uns.

Dienstleistungen im Bereich Organisations- und Personalentwicklung:

- Beratung zur Vitalen Organisationsentwicklung
- Projektmanagement, Projektbetreuung
- Führungskräfte – Entwicklung
- Einzel-, Team- und Gruppencoaching
- Themen- und personenbezogenes Coaching
- Personalentwicklung, Personalauswahl
- Ressourcenentdeckung, Fähigkeitenerweiterung
- Offene und unternehmensspezifische Seminare

Seminare zum Thema Kommunikation

- **Kommunizieren Sie mit Gefühl oder kommuniziert sich das Gefühl?**
Termine: am 09. und 10. November 2005, Hannover
Ihre Investition: 1.200,- EUR
- **3d-Kommunikationskompetenz[®] im Management**
Termine: am 29. und 30. November 2005, Hannover
Ihre Investition: 1.200,- EUR

Name:

Vorname:

Str: Nr:

PLZ: Ort:

E-Mail:

Telefon - Nr:

Fax - Nr:

Ja, bitte senden Sie mir Informationsmaterial über SHL Vitale Organisationen zu.

Ich wünsche mir ein persönliches Gespräch. Bitte rufen Sie mich an.

Hiermit bestelle ich _ Exemplare des Weisheitenbuchs für Manager von Adem Kapur á 94 Euro.

Bitte
frei
machen

- Stimmenquiz -

SHL Vitale Organisationen
Walter-Gieseking-Str. 5

D-30159 Hannover

Kontaktdaten

SHL Vitale Organisationen
Walter-Gieseking-Str. 5
D-30159 Hannover
Tel: +49 (0)511 390 75-59
Fax: +49 (0)511 390 75-68
E-Mail: shl@energologie.de
www.shl.energologie.de

Impressum

Herausgeber:
SHL Sonja Herzog-Lang
Vitale Organisationen
Beratung für Innovative Organisations- und Personalentwicklung
shl@energologie.de
Verlegerin: Sonja Maria Herzog-Lang
S.Herzog-Lang@energologie.de
Redaktionelle Betreuung: N. Ljevar, M. Gottlieb
Grafische Gestaltung: KDE Kooperation der Energologie,
Sektion DPM: C. Worms, P. Jobst, E. Agelis, S. Reiter
Fotos: S. Bouazis, S. S. Akgül, E. Agelis
Grundlegende Ausrichtung: Beiträge zur innovativen
Management- und Unternehmensentwicklung
Erscheinungsweise: mindestens vierteljährlich
Nummer H 25926

Copyright
Alle Rechte sind vorbehalten. Diese Kundenzeitschrift, einschließlich aller Inhalte, ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Nutzung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung von Adem Kapur (Begründer der Wissenschaft der Energologie[®]) unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.