

diam – training - aktuell

Ausgabe 01-02/2003

Eine Information für Top-Management und Führungskräfte

Themenschwerpunkte: Zuhören und Kommunikation



© diam-training
Eur.Phys. Dipl.-Ing. Alfred Mörx
Management- und Team-Training
Haschgasse 2
A-1110 Wien

Tel.: ++43-(01)-769-67-50-12
Fax.: ++43-(01)-769-67-50-20

Email: am@diam-training.at
Internet: www.diam-training.at

Zuhören als Arbeits- grundlage

Alfred Mörx

Die durchaus positiven Reaktionen auf die letzten Ausgaben von **diam-training-aktuell**, vor allem auf die Darstellung der Gedanken in Form von Dialogen ermutigen mich, auch noch weitere Teile der Sommergespräche zu veröffentlichen.

Diesmal geht es um die zunehmende Tendenz zum Einsatz von „Beratungswerkzeugen“ in der Führungsberatung und um Gedanken zum Zuhören als wesentliche Voraussetzung für die Schaffung einer hilfreichen Beziehung zwischen Berater und Klient.

Erstkontakte

B: Alfred, wie sind Deine Erfahrungen beim ersten Kontakt mit Klienten?

A: Meine Erfahrungen sind vielfältig, schon aufgrund der Vielfalt menschlichen Verhaltens und der Einmaligkeit des Menschen an sich.

Ich möchte die Erfahrungen nicht klassifizieren; Klassifizierungen von Erfahrungen sind analytische Vorgänge, die ich in meiner Arbeit mit Menschen als hinderlich für die Begegnung erkannt habe. Ebenso lehne ich die „Bearbeitung“ von „Klientengruppen“ im Sinne einer Marktbearbeitung ab.

Ich möchte jedoch gerne einige Erfahrungen erzählen.

Bereits in der Vorstellungsrunde, die in traditionellen Trainings häufig als fester Bestandteil des „Programms“ von den Teilnehmern erwartet wird, wird vorausgesetzt, dass ich einen Überblick über die „Werkzeuge“ geben soll, die in dem 1 bis 2 Tage dauernden Treffen „gelernt“ werden sollen.

Ebenso erwarten einige Teilnehmer eine umfassende „Offenlegung“ des wissenschaftlichen Hintergrundes von [HLD] als „Methode“.

Das Erstaunen ist meist groß, wenn ich von dem allen nichts tue, vielleicht auch gar nicht antworte, oder einfach sage, dass ich gerne über die Frage was *wissenschaftlich* ist, gerne reden möchte.

In einem Fall, ich erinnere mich, habe ich gesagt: „Ich halte das, was heute als wissenschaftlich gilt, als durchaus weiterentwicklungsfähig, als wachstumsfähig, ebenso wie menschliches Verhalten überhaupt.“

B: Gibt es weitere Beispiele?

A: Ja. Da habe ich erlebt, dass Führungskräfte vor allem darauf aus waren, Anleitungen und Ratschläge zu erhalten, wie ihre Mitarbeiter besser motiviert werden könnten noch mehr Leistung zu erbringen.

Ich habe dabei verstanden, dass die Mitarbeiter immer als Objekte genannt wurden, die „nur“ motiviert sein müssen und schon steigert sich der Unternehmenserfolg, oder der Erfolg der jeweiligen Gruppe.

Ich habe nachgefragt, weil mir das wichtig ist. Menschen, die Werkzeuge zum

Motivieren anderer suchen, gehen häufig (selbstverständlich) davon aus, dass sie selbst von ihren Chefs als Individuum, als Mensch, als Person wahrgenommen werden. Als Subjekt, nicht als Objekt.

Oft wird durch das Nachfragen eine Bearbeitung dieser Betrachtungsweise möglich.

Werkzeuge dienen der Arbeit am Objekt nicht am Subjekt. An anderen Menschen zu arbeiten, ist für mich überhaupt unvorstellbar. Aus dieser Perspektive gibt es keine „Werkzeuge“ zur Arbeit am Menschen in der Wirtschaft. Es gibt nur gemeinsame Arbeit, oder Arbeit mit Menschen.

Ratschläge und Anleitungen sind nicht Bestandteil meiner Trainings und Beratungen, jedoch versuche ich durch mein Verhalten jedem Teilnehmer die Möglichkeit zu eröffnen, sich selbst in der Gruppe und auch die Wirkung der Gruppe auf sich zu erleben. Und daraus seine (nicht meine) Schlüsse zu ziehen.

Besonders schön für mich sind jene Momente, in denen ich spüre, dass die Gruppenmitglieder beginnen, einander intensiv(er) zuzuhören.

Zuhören können

B: Ist das ein Ziel für Dich, Menschen zum Zuhören zu bringen?

A: Nein, ich verfolge keine Ziele, die andere erreichen sollen.

Alleine dieser Satz löst in manchen Menschen unbehagliche Gefühle aus. Manche Menschen sprechen es auch aus. Ein Trainer, der keine Ziele für die Gruppe

hat – das ist für viele Menschen eine neue Situation.

Meinem Ansatz folgend, bin ich überzeugt, dass jeder Mensch selbst in der Lage ist seine Ziele zu setzen und an der Erreichung derselben, und an sich selbst, zu arbeiten.

Um nochmals auf das *Zuhören* zurückzukommen. Ich halte es für sehr hilfreich (aktiv) zuhören zu können. Diese Fähigkeit ist erlernbar. Sie hilft nicht nur in kritischen, sondern in fast jeder Situation des menschlichen Lebens. Besser zuhören bringt meist besseres Verstehen und vielfach auch besser verstanden zu werden.

Verstehen heißt für mich hier nicht nur verstandesmäßiges Erfassen sondern auch möglichst alle Schwingungen auf der Gefühlsebene aufzunehmen; sich zumindest darum (ehrlich und neugierig) zu bemühen.

B: Zuhören als Voraussetzung für Verstehen; gibt es hier etwas was geübt werden muss?

A: Ja, ich meine schon.

Gemeinsam effektiv zu arbeiten, egal ob als Führungskraft oder in der Unternehmensleitung, hat das Verstehen und das (empathische) Hineinversetzen in die Sichtweise des anderen als Voraussetzung.

Es ist jedenfalls nach meiner Erfahrung dort hilfreich wo Wachstum als Veränderungsprozess gesehen wird. Wachstum gleichsam als natürliche Folge von Veränderung.

Veränderungen, oder die Richtung von Veränderungen, ergeben sich aus der

Vielfalt der Standpunkte der beteiligten Menschen.

Diese Standpunkte in Sprache, Gesten oder Bildern auszudrücken ist eine Sache. Diese zu erfassen, zu verstehen ist eine mindestens ebenso große Herausforderung. Und dabei ist *Zuhören-Können* sehr hilfreich und förderlich für den Prozess.

Berater und Hilfe

B: Gibt es hier Hilfe durch Dich, als Berater?

Davon bin ich überzeugt. Den Prozess zu begleiten und sich dabei als Mensch voll einzubringen, zu versuchen zu verstehen, die für das eigene Verstehen notwendigen Fragen zu stellen; ich erfahre das als hilfreich.

Dies bestätigen mir auch die spontanen Äußerungen von anderen Gruppenmitgliedern. Hilfreich ist es in einigen Fällen auch zu erleben wie ein Gruppenmitglied Fragen stellt, die auch anderen, die diese Fragen nicht stellen (oder niemals stellen würden) helfen, besser zu verstehen.

B: Was meinst Du mit: „Fragen, die andere niemals stellen würden“?

A: Damit meine ich, dass es in einigen Unternehmen Gesprächskulturen gibt, wo Fragen von „Ressortfremden“ als (ungeliebte) Störung klassifiziert werden. Oder auch als „Beweis“ für Unwissenheit o.ä. gelten.

Eine Zwischenfrage, eine Bemerkung, die nicht ins Konzept des Berichtenden passt, vom Nachfragenden aber dringend für sein Verstehen und Meinungsbildung benötigt wird, wird da oft mit dem Hin-

weis auf eigene Erfahrung, längere Firmenzugehörigkeit, „abgetan“.

Dieses „Abtun“, oft mit der Nicht-Wertschätzung (Abwertung) des Fragenenden verbunden, führt in den meisten Fällen zur Vernichtung von Kreativpotential, das dann zur Unterstützung der Entscheidungsfindung nicht zur Verfügung steht, weil es durch Fragen und Verstehen-Wollen nicht geweckt werden kann.

B: Was machst Du da als Berater?

A: In solchen Situationen ist der (absichtslose) Berater gefordert.

Als nicht in der Unternehmenshierarchie verhafteter „Unkundiger Frager“ wird gerne umfassend Auskunft gegeben. Auch detailliert gestellte Fragen werden beantwortet – oder regen zu weiteren Ausformulierungen an.

Dies hilft der Gruppe zu einem vertieften Einblick in die Gedanken- und Gefühlswelt der anderen und motiviert auch zu weiteren Anfragen.

In meiner Praxis habe ich erlebt, dass oft in der Folge einer „Impulsfrage“ umfangreiche „Frage-Antwort-Gewitter“ niedergehen, die wesentliche Beiträge zur Entscheidungsfindung leisten.

In allen diesen Situationen scheint „Zuhören-Können“ ein wesentliches, unterstützendes Element zu sein.

Literatur:

Rogers, Carl R.; Förderung der Persönlichkeitsentfaltung – einige Hypothesen in: Rogers, Entwicklung der Persönlichkeit, Klett-Cotta, 1998

Rogers, Carl R.; Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie; Fischer Taschenbuch Verlag, 13. Auflage, Frankfurt am Main, Mai 1999

Zum Autor

Alfred Mörx, Jahrgang 1958, ist professioneller Berater des Top-Managements und Team-Trainer.

Er arbeitet seit 1986 mit Menschen aus der Wirtschaft und begleitet sie bei der Erreichung ihrer persönlichen Ziele und dem Erhalt ihrer inneren Balance.

Einen Auszug aus seinen Beratungsthemen finden Sie unter www.diam-training.at.

Sie erreichen Alfred Mörx unter +43-(0)1-769-67-50-12 oder über elektronische Post am@diam-training.at

Wie läuft Ihre Kommunikation?

Renate Mörx

Wie bei der Betrachtung des Kippbildes (Hexe-Dame)



gibt es immer mehrere Sichtweisen eines Problems, mehrere Möglichkeiten in der Kommunikation....

Doch meistens reden wir zu-



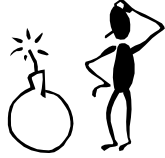
viel .Wir sind von der Bedeutung unserer Worte für unser Gegenüber überzeugt, nehmen uns aber zu wenig Zeit, den anderen zu verstehen, seine Worte zu entschlüsseln. Wir beurteilen, bewerten ehe wir wirklich verstanden haben was der andere meint.

Wir sehen nur die eine Seite des Kippbildes.

Hat jemand ein Problem hat, sind wir sehr schnell zur mit Hilfe mit guten Ratschlägen, Belehrungen oder eigenen Erfahrungsberichten.

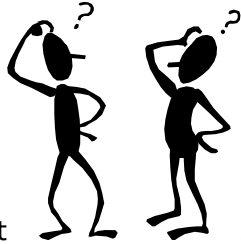
Trotz der guten Absicht schafft dies Probleme, bringt dies Mitteilungsbereit-

schaft des anderen ins Stocken. Diese Problemlösungsversuche bewirken oft das Gegenteil des Gewünschten und werden zu Kommunikationssperren.



80 % aller Konflikte entstehen durch sprachliche Missverständnisse.

Bei schlechter Kommunikation wird vie-



les nicht gesagt vorausgesetzt und einiges bleibt nicht hinterfragt, eben unklar. Die Folgen in der Praxis sind Zeitverluste, sinkendes Ansehen, geschäftliche Verluste, sinkende Glaubwürdigkeit, weniger Einnahmen, Zerstörung von Beziehungen, Unklarhei-



ten, Kränkungen, Zynismen, Killerphrasen, Verallgemeinerungen, Vertrauensverlust, Verlust von Kunden oder Mitarbeiterblockaden – die Folge-



schäden sind enorm!

Schlechte Kommunikation kann auch durch Körpersprache unterstützt werden. Viele Informationen erhalten wir auf non verbalem Weg. Viele Menschen verbergen ihre Gefühle, sind sich dessen selbst nicht bewusst – doch gerade die Körpersprache ist ehrlich, weil wir sie viel weniger kontrollieren können als unsere Sprache.

Es könnte aber auch so laufen....

Gute Kommunikation führt zu Mitarbeitern, die zufrieden sind, sie erledigen ihre Aufgaben gut, sie arbeiten zusam-



men, sie sind motiviert, sie verstehen worum es geht, sie sparen Zeit, sie haben das Gefühl ernst genommen zu werden, sie übernehmen Verantwortung, sie informieren sich gegenseitig, sie respektieren die Vorgesetzten und vertrauen ihnen, sie können gut zuhören – nicht im klassischen Sinn, wo Zuhören bedeutet: einer redet und der andere hört stumm zu.

Die Führung der Gespräche liegt im Zuständigkeitsbereich professioneller Führungskräfte. Ein gutes Gespräch heißt aber nicht Harmonie, um den heißen Brei reden, einstudierte Formulierungen von sich geben - es heißt das Eigentliche zum Thema machen, Sachinhalte und persönliche Meinungen deutlich machen: „Guter Dialog über Schlechtes“.

Gute Gespräche heißt sich interessieren, eingehen auf das Gegenüber, aktiv zuhören, Boden für gegenseitiges Verstehen



schaffen, mich zurückhalten, die Lösungslosigkeit aushalten können, Gefühle zulassen, schweigen. Zuhören ist nicht gleich zustimmen, ich kann den anderen Standpunkt verstehen muss ihn aber nicht einnehmen.

Sprache ist ein Spiegelbild der Persönlichkeit. Sinn und Zweck der Sprache ist dass Menschen zusammenleben können, sich gegenseitig verständigen, sich austauschen, sich wertschätzen, dass auch mit Hilfe der Sprache Konflikte gelöst und nicht verstärkt werden.

Um mich nach außen so geben zu können wie mir innerlich ist, bedarf es diesen inneren Zustand zu vergegenwärtigen. Ruth Cohn: sag einfach was mit dir ist, das ist ein ungeheurer Trick.

"Wer bin ich?" braucht Nachforschungen, es werden im Innersten dabei nicht nur Schätze gehoben, sondern auch unansehnliche Anteile. Die Begegnung mit dem eigenen Schatten kann schmerzhaft sein.

Gespräche kosten Zeit sparen aber auch Zeit. Was der Gesprächsführer nicht leistet muss der Krisenmanager hinterher doppelt und dreifach ausbügeln.

Und jetzt kommen ihre Einwände.....



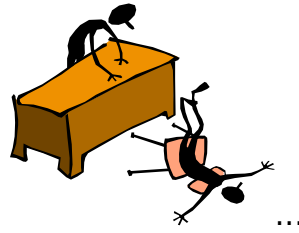
das geht nicht

das haben wir schon alles versucht....

klingt ja ganz gut, aber ich glaube.....

so haben wir das früher nie gemacht.....

schon wieder Sie mit ihren Ideen



das ist zu modern.....

man weiß doch, das lässt sich nicht so einfach machen.....

das ist doch gegen die Vorschriften.....



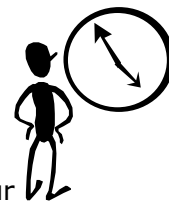
das geht uns nichts an

Klingt ja alles toll, aber in der Praxis.....

Soll ich immer offen meine Meinung sagen?

Was soll ich tun, der andere mauert?.....

Schwächen eingestehen schadet doch meiner Karriere und die Konkurrenz schläft nicht....



Zu wenig Zeit dafür

Jene Dinge die wünschenswert und erstrebenswert sind sollten in die Praxis übernommen werden.

Eine gesunde Skepsis ist wichtig, denn „ab Montag ist alles anders“ ist oft unrealistisch. Jeder muss selbst entschei-

den, was zu seinem Führungs-



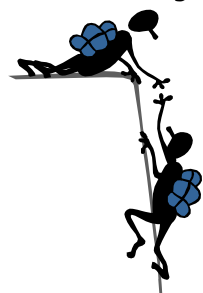
wirklich passt.

Dennoch sind schlecht geführte Teams wie eine stumpfe Axt, es geht viel Zeit verloren durch schlechte Abstimmung, durch fehlenden Austausch - zwischenmenschliche Konflikte entstehen.

Ich-Botschaften machen offen und angreifbar, dies birgt Risiken und Chancen zugleich. Man erhält so eine Chance zur Balance von innerer und äußerer Karriere, zur Entwicklung eines gesunden Selbstwertes.

Der Selbstwert ist wie eine Software und das Gehirn die Hardware. Selber ist man der Programmierer, das Programm muss immer wieder aktualisiert werden und man ist für den Inhalt selbst verantwortlich. Mein Selbstwert ist dann ausbalanciert, wenn ich mit mir und den anderen ehrlich, authentisch, mutig, forschend und würdig umgehe und kommuniziere.

diam-training kann ihnen helfen



„vielleicht bald anders zu kommunizieren, denn gute Kommunikation ist lern- und trainierbar.“

Literatur:

Schulz von Thun F., Ruppel J., Stratmann R.; Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte; rororo, 2000

Gordon T.; Managerkonferenz, Effektives Führungstraining; Heyne Verlag, 1999

Zur Autorin

Renate Mörx geb. am 18.11.1960 in Wien; Studium der Biologie, Chemie, Physik und Psychologie, an der Universität Wien mit dem Abschluss Mag. rer. nat.

Zusatzausbildungen in NLP, Mediation, Gordon Training, Kommunikation; Lehrauftrag für Biologie, Chemie und Physik; Freiberufliche Beraterin bei diam - training, Wien; Freischaffende Künstlerin für Keramik und Acrylmalerei; verheiratet, Mutter zweier Kinder.

Email: Renate.Moerx@diamcons.com
