

Kommunikation

Jetzt!

Bedeutendes – Unbedeutendes, Herausforderndes – Belangloses, Verstehen –
Verstanden werden, Widersprüchliches – Korrektes, Angenehmes –
Unmögliches, Humorvolles – Langweiliges, Förderndes – Nebensächliches

Teil 2

Was Sie in der Gruppenkommunikation beachten sollten!

In fast allen Gruppierungen, Teams oder Organisationen gibt es eine Spezies, die gerne und ausgiebig auf Kosten anderer lebt. Dazu lässt sich eine Art Charakterpass erstellen, der als nützliche Hilfe gebraucht wird, um im Ernstfall mit demjenigen zu sprechen, falls sein Verhalten als störend empfunden wird. Beispiele zeigen, wie vielfältig die kommunikativen Möglichkeiten sind, das Unternehmens- oder Teamklima zu beeinflussen.

Dazu Beispiele, wenn Mitarbeiter:innen:

- auf Kosten anderer ein gutes Leben führen.
- sich nicht in Kolleginnen und Kollegen einfühlen können.
- alles unternehmen, um nicht benachteiligt zu werden.
- über die Gefühle anderer hinweg gehen, um nur die eigenen Wünsche erfüllt zu bekommen.
- nur die eigene Meinung gelten lassen wollen.
- oft gegen etwas sind.
- Kolleginnen und Kollegen Fallen stellen.
- ihren Schein-Besitz hartnäckig verteidigen.
- andere klein machen.
- die Fehler nur bei anderen suchen.

In der zwischenmenschlichen Kommunikation haben wir meistens eine kollektive Vorstellung. Beispiele: „wir als Team“, „in unserer Firma“, u. s. w. Aber wir haben zu bedenken, dass vor dem „alle, wir, die anderen in erster Linie, das – man – selbst – sein“ steht. Kurz: Hinter dem „man“ steckt die Frage nach dem „wer“ ist gemeint. Das „man“ ist also die kollektive Form des Miteinanders, das die durchschnittlichen alltäglichen Normen und Werte bestimmt.

Im „man“ erhebt sich die Frage, wer die anderen sind, denn der Vorteil ist, dass niemand spezielles gemeint sein kann. Sprachlich drücken wir uns im „man“ aus: Beispiele: wir genießen und vergnügen uns, wie „man“ genießt; wir lesen, sehen und urteilen über Literatur und Kunst, wie „man“ urteilt; wir ziehen uns aber auch vom ‚Team oder einer Gruppe‘ zurück, wie „man“ sich zurückzieht.“

Das „man“ wacht über sich bietende Gelegenheit das „wer“ herauszustreichen. Denn im „wer“ wird Ross und Reiter genannt. So lässt sich das „man“ auch als Geheimnis definieren, denn es behält seine Kraft der Unsichtbarkeit bei.

Diese Funktion des „man“ bezeichnet ¹Heidegger als *Öffentlichkeit*. Das man übernimmt auf diese Weise die Verantwortung für das Dasein (Team), denn das Dasein (Team) kann sich stets auf „*Das macht man so*“ berufen. Heidegger formuliert scharf: „Jeder ist der andere und keiner er selbst.“

Das „man“ ist überall dabei, doch so, dass es sich auch schon immer davongeschlichen hat, wo das Dasein auf Entscheidung drängt. Weil das „man“ jedoch alles Urteilen und Entscheiden vorgibt, nimmt es dem jeweiligen Dasein die Verantwortlichkeit ab. Das „man“ kann es sich gleichsam leisten, dass „man“ sich ständig auf es beruft. Es kann am leichtesten alles verantworten, weil keiner es ist, der für etwas einzustehen braucht. Das „man“ war es immer und doch kann gesagt werden, keiner ist es gewesen. In der Alltäglichkeit des Daseins wird das meiste durch das, von dem wir sagen müssen, keiner war es. Das „man“ entlastet den Einzelnen in schwierigen Situationen. Denn im „man“ ist eine Tendenz zum Leichtnehmen und Leichtmachen verborgen. Auf diese Weise behält das „man“ seine hartnäckige Herrschaft über dem „wer“. Kurz: Jeder ist der andere und keiner er selbst. Das „man“, mit dem sich die Frage nach dem „wer“ des alltäglichen Daseins beantwortet, ist das Niemand, dem alles Miteinander im untereinander sich je schon ausgeliefert hat.

¹ **Martin Heidegger** (* 26. September 1889 in Meßkirch; † 26. Mai 1976 in Freiburg im Breisgau) war ein deutscher Philosoph. Er stand in der Tradition der Phänomenologie vornehmlich Edmund Husserls, der Lebensphilosophie insbesondere Wilhelm Diltheys sowie der Existenzdeutung Søren Kierkegaards, die er in einer neuen Ontologie überwinden wollte. Die wichtigsten Ziele Heideggers waren die Kritik der abendländischen Philosophie und die denkerische Grundlegung für ein neues Weltverständnis.

Die hohe Kunst der (persönlichen)Kommunikation

In der Bürokommunikation gab es immer schon die Notwendigkeit, die eigenen Mittel und Möglichkeiten für das persönliche Fortkommen zu nutzen. Wenn wir heute den Begriff des „Selbstmarketings“ benutzen, um damit den Anforderungen an Selbstinszenierung, Identitätsaufbesserung, persönliche Nutzendarstellung, narzisstische Tendenzen zur Selbsterhöhung oder einfach gesagt unseren „ersten Eindruck“ auf andere zu verbessern, erhöhen, kräftigen, herausputzen oder detailversessen die kleinsten Unterschiede herausstellen, um bei anderen Aufmerksamkeit zu erregen, dann sind wir tatsächlich bei dem Begriff Marketing angekommen.

Marketing heißt frei übersetzt „markieren“ also eine bestimmte persönliche Strategie zu entwerfen, um sich „verkäuferisch“ anderen gegenüber so zu zeigen oder darzustellen, damit die persönlichen Ziele, Absichten oder Wünsche genau diejenigen erreichen, die den persönlichen Fortschritt oder Erfolg unterstützen. Die Kommunikation übernimmt im Selbstmarketing eine zentrale Rolle, denn die Wirkung auf andere spielt sich immer auf der gesamten persönlichen Biografie ab, greift daher in alle Lebensbereiche ein. Dabei ist es entscheidend, wie der Einzelne aus verschiedenen Lebensfeldern seine Persönlichkeit entwickelt.

Leider glauben viele, dass sie für ihr äußerliches Erscheinen bereits alles getan haben, damit das Selbstmarketing Wirkung zeigt. Auf den ersten Blick mag dabei manches funktionieren, spätestens auf den zweiten Blick wird erkennbar, wer und was hinter dem Menschen steckt. Ein bekanntes Beispiel ist das Bewerbungsgespräch. Angemessen gekleidet in ein Gespräch zu kommen ist das Mindeste, was ein Personalverantwortlicher oder Geschäftsführer erwartet.

Zum Beispiel spielt das *„Gesicht“* in der zwischenmenschlichen Kommunikation eine besondere Rolle. Warum? Innerhalb von Sekunden greift das Gehirn auf Erfahrungen zurück, die beim Interviewer gewisse Emotionen auslösen. Ein freundlich wirkendes Gesicht erzeugt Nähe, ein abweisender oder arroganter Gesichtsausdruck kann sogar als bedrohlich empfunden werden. Die Psychologie bezeichnet das als *„den ersten Eindruck.“*

Ein anderes Beispiel ist die „*Sprache*“, mit der Stellensuchende ihre Gedanken vortragen. Der Bewerber teilt etwas über sein Leben, seine Ziele, seine Wünsche oder seine Erfahrungen mit. Dabei kommt es auf eine Reihe von Sprachelementen an, die in der Summe das Sprachbild und Sprachspiel des Bewerbers ausmachen. (Dazu später weitere Ausführungen) Kurz: Ein positives Selbstmarketing ist weit weniger von der Optik als vielmehr vom ersten Eindruck, der Sprache und der inneren Ausstrahlung abhängig.

Unternehmen arbeiten ständig an ihrem Selbstmarketing. Dazu gehören Produkt-, Kommunikationsmarketing u. v. a. Dazu werden Image-Strategien entwickelt, die den Markt beeindrucken und beeinflussen sollen. Schließlich hat das Selbstmarketing mit Vertrauensaufbau und Vertrauenserhalt zu tun, mit dem Ziel, am Markt erfolgreich zu agieren. Zum Selbstmarketing gehört auch ein Unternehmensleitbild. Das wird in der Praxis unterschiedlich bewertet. Auf manchen Homepages wird das Unternehmen in den schillerndsten Farben dargestellt. Der Erfolg solcher Maßnahmen ist allerdings abhängig von der internen Unternehmenskommunikation. Sie bestimmt in hohem Maße, wie das Unternehmen Kunden, Konsumenten und Handels- oder Geschäftspartner von den Leistungen überzeugt.

Besonders kommt es dabei auf die Mitarbeiter und ihre Einstellungen zum Unternehmen an. Hierzu einige Fragen, die das Selbstmarketing genauer hinterfragen. Wer heute etwas werden will, braucht ein hohes Maß an Fähigkeit, sich selbst zu vermarkten. Denn Karriere machen ist Teil einer geschickten Strategie aus einer geplanten Bildungslaufbahn. Kurz: Nur wer einen ausgezeichneten Abschluss vorweisen kann, hat die Chance, im Bildungsbürgertum aufzusteigen. Das Elternhaus spielt mehr denn je eine Rolle, denn es kommt eben ganz darauf an, zu welcher Gesellschaftsschicht die Herkunftsfamilie gehört.

Besonders schnell geraten Charakterstärken oder -schwächen ins Visier des Beobachters, wenn der Karrierist in Bewerbungsgesprächen, im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten oder überhaupt im gesellschaftlichen Umfeld auftritt.

Und welche Rolle spielen Manieren auf dem steilen Wege zum Erfolg? Oft ist es nur ein kurzer Augenblick und wir beurteilen einen Menschen nach seinem Habitus. Sie sind Eckpfeiler für das Benehmen eines aufstrebenden Menschen, seine Gewohnheiten, seine

charakterlichen Vorzüge oder Nachteile. Also alle Bewertungen, die eine Rolle für die weitere berufliche Entwicklung repräsentieren.

²Knigge: „Ohne also sich zur Prahlerei und zu niederträchtigen Lügen herabzulassen, soll man doch nicht die Gelegenheit verabsäumen, sich von seinen vorteilhaften Seiten zu zeigen. Dies muss aber nicht auf eine grobe, gar zu merkwürdige, eitle und auffällige Weise geschehen, denn sonst verlieren wir viel mehr dadurch; sondern man muss die Menschen nur mutmaßen, sie von selbst darauf kommen lassen, dass doch wohl etwas mehr hinter uns stecke, als bei den ersten Anblicken hervorschimmert. Hängt man ein gar zu glänzendes Schild aus, so erweckt man dadurch die genauere Aufmerksamkeit; andre spüren den kleinen Fehlern nach, von denen kein Erdensohn frei ist, und so ist es auf einmal um unsern Glanz geschehn. Zeige Dich also mit einem gewissen bescheidenen Bewusstsein innerer Würde, und vor allen Dingen mit dem auf Deiner Stirne strahlenden Bewusstsein der Wahrheit und Redlichkeit! Zeige Vernunft und Kenntnisse, wo Du Veranlassung dazu hast! Nicht so viel, um Neid zu erregen und Forderungen anzukündigen, nicht so wenig, um übersehen und überschrien zu werden! Mache Dich rar, ohne dass man Dich weder für einen Sonderling, noch für scheu, noch für hochmütig halte!“

Wir leben in einer Zeit allzu großer Rücksichtslosigkeit. Beispiele von Unhöflichkeit wie Drängerei oder Ungeduld kennen wir alle. Nur so ist zu fragen, wo kommt diese Tendenz falschen Benehmens her. Darüber lässt sich spekulieren. Einerseits spielt die 68-er Generation eine Rolle. Sie wollte sich aus den Zwängen elterlicher Gehorsamspflichten, die allesamt aus dem späten 19. Jahrhundert stammten, befreien. Kurz: Höflichkeit wurde als Zwang empfunden. Andererseits bestimmen wir heute unser Verhalten weitgehend selbst. Und damit beginnt genau das Problem. Der Strebsame weiß seine Höflichkeit als Ausdruck seiner menschlichen Zuwendung zu gebrauchen.

Anders: Er setzt auf Berechenbarkeit, und zugleich wünscht er als Kulturmensch beachtet zu werden. Andere haben das Mitmenschliche weitgehend verloren. Das drückt sich durch fehlende Solidarität, Respektlosigkeit und mangelnde Anstandsregeln aus. Bereits in der Erziehung werden den Kindern und Jugendlichen die notwendigen sozialen Spielregeln vorenthalten. In den sozial besseren wirtschaftlichen Verhältnissen lebende Kinder werden

² Adolph Franz Friedrich Ludwig Freiherr Knigge war ein deutscher Schriftsteller und Aufklärer. Von 1780 bis 1784 war er ein führendes Mitglied des Illuminatenordens. Bekannt wurde er vor allem durch seine Schrift Über den Umgang mit Menschen. Wikipedia

auf Individualität und Konkurrenzverhalten getrimmt. In den sozial schwachen Gesellschaftsschichten, das wissen bereits die Lehrer, sind soziale Verhaltensregeln neu zu lernen, weil Eltern es versäumen, ihren Kindern die einfachsten Regeln des Benehmens beizubringen. Denn viele glauben, nur durch Gewalt und Rücksichtslosigkeit kommt man in dieser Gesellschaft voran. Wie kommt eine Gesellschaft aus diesem Dilemma heraus?

Dazu gibt es keine eindeutige Antwort. Nur so viel – der Karrierist tut gut daran, seine Höflichkeit als persönliche Ausdrucksform zu pflegen und ständig weiterzuentwickeln. Allerdings ist Höflichkeit und Etikette keine Frage der Methode, sondern entspricht mehr einer inneren Haltung gegenüber allen Menschen, die guten Willens sind. Und mancher erblickt in der Höflichkeit ein Stück Ästhetik, die den zwischenmenschlichen Beziehungen eine würdevolle Form verleiht.

Hier ein Beispiel von ³ Das Buch „Der gute Ton“ aus den 90-er Jahren des 19. Jahrhundert:
„Der Vorgesetzte wird gegen seine Untergebenen immer schroffer; die letzteren aber, zu ohnmächtig, um etwas auszurichten, greifen zu allen Mitteln, die in ihrer Macht liegen, um ihrem Herrn das Leben zu erschweren. Und doch ist es nicht so schwer, auch dieses Verhältnis zu einem auf gegenseitiger Achtung beruhenden zu gestalten, wenn man, zumal als Vorgesetzter, sich nur die Mühe geben wollte, die Charaktere, mit denen man zu tun hat, zu studieren und deren Verschiedenheit und Eigentümlichkeit nicht unberücksichtigt zu lassen. Es ist durchaus nicht notwendig, dass der Vorgesetzte seine Untergebenen behandle, wie seinesgleichen; aber man kann seine Befehle in einer höflichen und in einer schroffen Form erteilen.

Die erstere eifert an, die letztere verbittert, das ist eine Tatsache, die man täglich schon im eigenen Haushalt, im Verkehr mit seinen Dienstboten beobachten kann. Mag also der Untergebene sein, was er will: Dienstbote, Lehrling, Geselle, Gehilfe, Beamter - stets wird er freudiger an seine Arbeit gehen, wenn er nicht mit jedem Auftrage oder Befehl seines Vorgesetzten an seine abhängige Stellung gemahnt wird. Ein höfliches: »Wollen Sie (dies oder jenes tun)« erreicht viel mehr als ein barsches: 'Machen Sie (das und das)!' Ein Untergebener, der von seinem Vorgesetzten nie ein Zeichen von dessen Zufriedenheit mit seinen Leistungen erhält, der nie einen Beweis des sich entwickelnden Vertrauens sieht, wird

³ Freiherr Otto Berger „Der gute Ton“

sich auch nie zu seinem Vorgesetzten hingezogen fühlen; er wird seine Arbeit erledigen, aber ohne jede Freudigkeit, die nötig ist, soll in der Arbeit die schönste Befriedigung gefunden werden.“

Wie funktioniert Kommunikation in Unternehmen - oder die Rituale des Miteinanders

Was ist aus den folgenden Erläuterungen zu lernen? Der Versuch, die Zusammenhänge zwischen der Kommunikation im Büroalltag und den damit verbundenen Ritualisierungen darzustellen, dient dazu, dem alltäglichen Geschehen auf die Spur zu kommen. Stellen Sie sich vor, was in Ihnen bereits morgens vorgeht, wenn Sie auf dem Weg von der Eingangstür bis zu Ihrem Schreibtisch sind. Konzentrieren Sie sich für Momente auf die vielen Bilder, Gegenstände und das Verhalten Ihrer Kolleginnen und Kollegen. Was erleben Sie jetzt in Gedanken? Vielleicht die immer gleiche Art der Begrüßung ihrer Kollegen? Schauen Sie sich einmal genauer auf Ihrem Schreibtisch um, was entdecken Sie? Was hängt an den Wänden? Was liegt verborgen und vergessen in Ihren Schränken und Schubladen? Auf den nächsten Seiten wollen wir versuchen, Rituale in der modernen, digitalen Welt genauer zu untersuchen. Und wir wollen sehen, ob es sich lohnt, die eigene Sicht zu korrigieren, denn es ist eben nicht alles Gold, was glänzt.

Die schöne neue Welt der Smartphones, Tablets oder Laptops sorgen dafür, dass sie ständige Präsenz, Verfügbarkeit und Kontrolle signalisieren. Mit diesen Werkzeugen neuartiger Verständigungsmöglichkeiten haben sich im Laufe der letzten Jahre neuartige Formen der Kommunikation und Ritualisierung entwickelt, die die Grenzen zwischen Vergangenen und Modernem verschoben haben. Ein klärendes Telefonat oder ein persönlicher Brief sind fast ausgestorben. Stattdessen sorgen ankommende E-Mails oder das Handy mit privaten sowie mit Nachrichten aus aller Welt für ständige Unterbrechungen oder Ablenkung. Außerdem verlangt der Laptop oder der PC eine besondere Sitzhaltung. Folge: Die sich mit den Jahren einstellenden Rückenprobleme führen zu neuen medizinischen Langzeittherapien, die für den Einzelnen mit verminderter Lebensqualität verbunden sind.

Die technischen Errungenschaften führen dazu, dass sich eine neue Art der Sprachverständigung entwickelt. Im Vordergrund steht nicht mehr der Dialog (gegenseitiges Verstehen

und verstanden werden), sondern eine besondere Form des ARGUMENTIERENS UND KRITISIERENS. Diese Form einer neuen Verständigung beginnt bereits in der Schule.

Die öffentlichen Medien fördern den veränderten Sprachgebrauch durch Verkürzung, Verknappung und allzu oft durch Übertreibung. Was heißt nun „Argumentieren“? In der modernen Bürokommunikation sowie im Management werden z. B. Begriffe verwandt, die oft nur altbekannte Themen neu aufmischen. Dazu zwei Beispiele: Agilität (50er-Jahre), Veränderungsmanagement (Changemanagement 30er-Jahre des 20. Jahrhunderts) werden - weil scheinbar modern in Organisationen eingesetzt, ohne die komplexen Hintergründe auf ihre Durchführbarkeit zu prüfen. Das führt in der Regel zu neuen Formen der Beweisführung, denn jede neue Methode hat Befürworter und Kritiker. Hinzu kommen Fachsprachen, die sich nur demjenigen erschließen, der über die entsprechenden Informationen verfügt.

Der moderne Mensch verlernt mehr und mehr „zuzuhören“. Es wird geurteilt, befunden und entschieden. Was fehlt? Das klärende Gespräch, das Eingehen auf die Belange des anderen, das neugierig sein auf die Gedanken des Gegenübers, das Ringen um die Hintergründe von Sachzusammenhängen, alles das braucht vor allem eine sprachliche Kompetenz. Moderne Studien machen immer wieder darauf aufmerksam, dass „soziale Kompetenz“ besonders für Führungskräfte ein Meilenstein für ein Gedeihliches ist. Für den Erwerb dieser Fähigkeit ist eine verständliche Sprache erforderlich, die als Bindeglied zwischen dem Verstehen und Handeln einer Person wichtige Kommunikationsbrücken bauen kann. Allerdings sind viele Wege in eine fruchtbare, wachstumsfördernde Kommunikation inzwischen zu einer Einbahnstraße geworden. Im Arbeitsalltag wird übergreifend in allen Teilbereichen in Unternehmen über Schwächen in der Kommunikation geklagt. Leider ist der Wille, vor allem bei sich selbst anzufangen, gering. Diese Mängel in der Verständigung verstärken beim Einzelnen den Eindruck, dass das Zusammenleben immer unbestimmter und verschwommener wird. Außerdem ist zu beobachten, dass dabei das Verständnis für Sachinhalte und deren tiefere Bedeutung sinkt. Umso mehr rücken beim Einzelnen die Bedürfnisse nach einer ganzheitlichen Heilmethode in den Vordergrund.

Wichtig sind unter anderem der sichere Arbeitsplatz, eine soziale Rundumversorgung, Unterstützung in Notlagen und Anerkennung für oft minimale Leistungen. Folglich lässt sich sagen, dass das Kollektiv mehr und mehr dem Individuellen weichen muss. Das wird durch die moderne Technik unterstützt, denken wir an Videokonferenzen, Homeoffices, wechselnde

Arbeitsplätze oder mechanisierte Präsentationen und Konferenzen. Ein anderes Phänomen in der Kommunikation ist die Art und Weise, wie Teams auf der Suche nach Lösungen herangehen. Zunächst werden Vorstellungen entwickelt, die im Reich der Wünsche und Illusionen erarbeitet werden. Erst danach werden Gedanken oder Fragen zu einer möglichen Realisierung gestellt. Folge: Es entstehen zeitaufwendige Diskussionen, Verzögerungen in Prozessfolgen sowie unverhoffte Probleme, die unkalkulierbar und teuer bezahlt werden müssen. Demgegenüber beobachten wir als Kennzeichen der Modernität in der gegenwärtigen Führungskultur zwei Persönlichkeitstypen, die die Ritualisierung in Unternehmen mitbestimmen. Einerseits finden wir den Manager, der besonderen Wert auf Selbstbeherrschung zur Stabilisierung seiner eigenen Identität legt. Dazu gehört eine hohe Leistungsbereitschaft, Flexibilität hin bis zur persönlichen Selbstaufgabe und außerdem eine ausgeprägte Ich-Bezogenheit.

Der zweite Managertyp ist der theoretisch-zelebrierende Macher. Zu seinen charakterlichen Besonderheiten gehören kluge Ritualisierungen, die die Unterschiede in der Gruppenzugehörigkeit für Außenstehende schwer erkennbar machen. Beispiele: Du-Verhältnisse, geschäftlich-private Verhältnisse, Informationsverteilung sowie horizontale oder vertikale Gruppenstrukturen. Dazu werden zur Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls vieldeutige Mantras entwickelt, die vor allem zur geistigen Stärke der Unternehmenskultur gebraucht werden. Obendrein gehören Lobgesänge auf den Erfolg, Sieg, Ruhm und Ehre dazu. Verbunden wird das Ganze mit fein ausdifferenzierten Statussymbolen, die wir in einem anderen Kapitel noch ausführlicher behandeln. Anders formuliert: An der Art, wie in Betrieben Rituale benutzt und gepflegt werden, sind Aussagen über den Geist des Unternehmens möglich.

Die weiteren Ausführungen stellen keineswegs unser Verhalten infrage, schon gar nicht die vielen technischen Erleichterungen, mit der vieles effektiver und effizienter zu organisieren ist. Vielmehr möchte ich die Aufmerksamkeit auf unsere Einstellungen über die vielfältigen Formate der Kommunikation richten und anregen, über den Wert des persönlichen Auftretens im Unternehmensgeschehen nachzudenken oder vielmehr neu zu entdecken. Besonders wichtig erscheint mir, dass der innere Zusammenhang zwischen Verständigung und Formen der Ritualisierung gründlicher betrachtet werden sollte.

Wie das Unterbewusstsein unseren Alltag steuert

In der alltäglichen Begegnung mit Kolleginnen und Kollegen nehmen wir unterschiedliche Impulse wahr. Aber bei der Verwertung von Informationen wird die Sache bereits kompliziert. Denn wie wissen wir, ob das, was wir sehen, hören oder empfinden, tatsächlich „wahr“ ist. Unser Verstand als täglicher Begleiter sorgt dafür, dass wir im Ausgleich mit der Umwelt unser Tagwerk beherrschen. Schon kleine Veränderungen innerhalb des persönlichen Stimmungsbildes verleiten uns schnell zu anderen Verhaltensänderungen. Beispiele: Ein Kollege drückt bereits am frühen Morgen auf die Tränendrüse, oder eine Kollegin ist morgens meist schlecht gelaunt. Aber: **Sie** freuen sich auf den Tag, sind ausgeglichen und haben gute Laune. Folge: Unser Verstand muss sich in einem Sekundenbruchteil auf zwei unterschiedliche Situationen einlassen. Frage: Was passiert in unserem Inneren?

Reaktionen auf äußere Ereignisse sind der menschlichen Psyche oft nicht direkt zugänglich, aber unser Gefühl sendet Signale der Freude oder des Missmutes. Besonders die Tiefenpsychologie geht davon aus, dass der Mensch in verschiedenen Lebensphasen seine Erfahrungen festhält. Das Erinnern fördert die unbewussten Prozesse immer dann ins Gedächtnis, wenn gegenwärtige Erlebnisse das erforderlich machen. Die Deutungshoheit solcher Geschehen entzieht sich rational unserem Verstand und ist erst zu verstehen, wenn wir einen Zugang zu unserem Unterbewusstsein herstellen können. Das sind in der Regel Reaktionen auf Ereignisse, die spontan (Bauchgefühl) ins Bewusstsein geraten. Beispiele dafür sind die tief aus unserem Inneren auftauchenden Gefühle der Freude, der Angst u. v. m. Die weiteren Ausführungen sind überwiegend unter dem Gesichtspunkt der Verbindung zwischen unserem bewussten Wahrnehmen einerseits und andererseits deren unbewusste Seite, die oft so vieles im Umgang mit anderen infrage stellt.

Wir kennen so viele Bilder, die diesen Zusammenhang in Worte fasst: „Der Mensch mit zwei Gesichtern“, „Gegensätze ziehen sich an“, „Wir sagen nicht, was wir denken“, „Wir sind gerne offen und ehrlich“, „Wir reden hinter dem Rücken über andere“, „Wir machen Fehler, geben es allerdings nicht gerne zu“ u. v. m. Diese Beispiele zeigen, dass wir gefangen sind in der Art unserer Wahrnehmung. Was wir glauben zu erkennen, ist meistens die Oberfläche. Wobei wir das Erkannte oft mit unseren individuellen Erfahrungen assoziieren. Auf diese Weise gelangen wir zu unseren Meinungen und Überzeugungen. Gefangen in diesem Korsett

der Selbstbewertung fehlt uns in der Regel die Möglichkeit, die Doppelbedeutungen von Geschautem oder Gehörtem genauer analysieren zu können. Deshalb spielen oft Rituale zur Bewältigung von Konflikten eine Rolle. Sie sind ein Zugriff auf das kollektive Unterbewusstsein (C.G. Jung), um einen Ausgleich auf nonverbaler Ebene zu schaffen.

Wie Rituale unseren Büroalltag bestimmen

Das Büro, früher als Schreibstube, Kontor oder Amtszimmer bezeichnet, wurde als Raum für Verwaltungstätigkeiten angesehen. Das ist im Kern bis heute nicht anders. Wobei ab den 80er-Jahren große Veränderungen dazu führten, dass die bisher eher gemütlich anmutenden Bürolandschaften einer modernen Welt des Informations- und Kommunikationszeitalters weichen mussten.

Damit waren für den Büromenschen neue Fertigkeiten und Fähigkeiten verbunden, die vor allem durch den Computer als wichtigstes Element auf dem Schreibtisch symbolisiert worden sind. Damit nicht genug, das Zeitalter des PC brachte eine bis dahin nicht in dem Ausmaß gekannte Form der Veränderung für den Einzelnen mit sich.

Jetzt hieß es, dass der Büromensch flexibel und anpassungsfähig zu sein hat. Es kommt noch hinzu, dass sich mit dem Computer das Raum/Zeit-Verhältnis dramatisch änderte. Ein Beispiel ist: Mit der Zeit verschwanden die Berge von Aktenordner auf die Festplatten der EDV-Anlage. Die Raumarchitektur veränderte das Bewusstsein des Büromenschen auf dramatische Weise. Mehr und mehr entwickelte sich die Vorstellung von einer sozialen Begegnungsstätte. Dazu wurden neue und aufwendige Möbeldesigns entworfen. Festzustellen war, dass es plötzlich um Nüchternheit, Klarheit, Aufgeräumtheit und Übersichtlichkeit ging. Aber der Computer entwickelte auch seine Schattenseiten. Die einseitigen Formen der Bewegungseinschränkung hinterlassen ihre Spuren zur Freude all der vielen entstanden Fitnessstudios.

Wo sich in Gesellschaften starke Veränderungen ergeben - und der moderne Büromensch musste das in den letzten 50 Jahren erleben, treten wieder neue Formen ans Tageslicht, die das Alltagsgeschehen beeinflussen. Neben den bereits erwähnten technischen Veränderungen, die sich der Büromensch früherer Tage zu stellen hatte, entwickelte sich auf der psychischen und sozialen Ebene eine andere, dramatische Tendenz, nämlich zu lernen, wie die moderne Technik das Zusammenleben beeinflusst. Von der Faszination des

Computers ab Mitte der 80er-Jahre bis zu unseren heutigen Laptops, Smartphones oder Tablets haben sich Kommunikationsbarrieren entwickelt, deren Ausmaß überhaupt noch nicht begriffen wird. Festzustellen bleibt zunächst, dass wir - je stärker diese Entwicklung zunimmt nach Zufluchten Ausschau halten, die uns aus der Zwanghaftigkeit entlassen soll.

Ausgleichsprinzipien sind deshalb Riten, die die sozialen Beziehungen kräftigen sollen. Sie sind erforderlich, um mit den schnellen Veränderungen innerhalb des wirtschaftlichen Kreislaufes unser Verhalten schnell auf „Temperatur“ zu bringen. Deshalb passen sich Rituale auch rasch veränderten Lebenssituationen an. Vor allem nehmen sie eine andere Art der Sprache an, um die Dinge zum Ausdruck zu bringen, die nicht immer einfach in Worte zu fassen sind, besonders dann, wenn Konflikte entstehen. Sie sind es, die den Alltagsverlauf schwächen, z. B. Gerüchte über Entlassungen. Andere reduzieren Konfliktpotenziale, wenn z. B. erfreuliche Entwicklungen die Stimmung der Mitarbeiter verbessern.

Das kann vielleicht eine positive Umsatzentwicklung sein. In beiden Fällen werden Riten zur Unterstützung gebraucht u. a. Begrüßungen, Beförderungen oder Kundgebungen. Riten entwickeln sich vermehrt dann, wenn in Gruppen Situationen vorkommen, in denen Identitätsprobleme, die sowohl den einzelnen als auch ganze Teams betreffen, auftreten.

Zum Schluss einige Beispiele aus dem Büroalltag, die bereits durch Nebenbemerkungen oder kleine Gesten die rituellen Ansätze sichtbar machen. Rituelle Aspekte und kleine „Aufreger“ in der Bürokommunikation sind z. B.: Mitarbeiterin im Vorbeigehen zum Vorgesetzten: „Chef, Sie sehen heute aber gut aus!“ Chef zum Team in einem Besprechungsraum beginnt mit strenger Stimme seine Rede: „Ich habe mir die Zahlen des letzten Jahres angesehen...“ Mitarbeiter beugen sich vor und starren auf ihren Laptop. Mann und Frau sitzen allein in einem Büro. Die Frau versucht durch Gesten und Mimik auf sich aufmerksam machen. Sie sagt: „Ist das heiß geworden!“ Das Büro ist aufgeräumt bis auf den Schreibtisch eines Kollegen, der keine Ordnung halten kann. Er wird schnell als Sonderling oder Chaot bezeichnet. Gerüchte werden gestreut. Oft reden alle hinter dem Rücken der anderen. Keiner lässt ein gutes Haar am anderen. Aber nach außen wollen alle das perfekte Team sein. Der Dieb geht davon aus, dass man das doch mal machen darf und ist sich keiner Schuld bewusst. Chef ist sauer und in einer bestimmten Situation gehen die Nerven mit ihm durch. Sein ganzes Team ist anwesend. Laut und aufgebracht schreit er: „In diesem Laden weht ab

sofort ein anderer Wind. Und ich will, dass dieser Saustall sofort aufgeräumt wird. Ich bin es endgültig leid.“

Leben in zwei Welten

Das tägliche Leben findet in zwei Welten statt, die allerdings als eine verstanden werden muss. Die Rede ist einerseits von einem rationalen, kühlen logischen Verhältnis zwischen Sachlichkeit und Beziehung. Andererseits suchen sich Gefühle ihren Weg, um den Spannungsgrad im eigenen Ich auszugleichen. Genau an dieser Nahtstelle zwischen höchster Konzentration, großer Erwartungshaltung, Fähigkeit zur Leistungsbereitschaft und Erfolgsdruck entsteht Raum für Riten und Ritualisierungen, damit sich ein sinnvoller Ausgleich entwickelt.

Nicht selten werden daher Rituale als Heilmittel benutzt - allerdings gelingt das aus vielerlei Gründen immer weniger gut. Aus der geschichtlichen Entwicklung hat sich seit der Zeit der Aufklärung die technisch-wissenschaftliche Seite als Zeitgeist entwickeln können. Das Büro ist das beste Beispiel für eine rasante Weiterentwicklung. Besonders die Geschwindigkeit, mit der heute Informationen in Sekundenschnelle jeden Ort auf der Welt erreichen können, ist sicher das herausragende Beispiel. Für den Büromenschen führte das im Laufe der Zeit zu einem Zwang, sich den modernen Gegebenheiten in der Informations- und Kommunikationsverarbeitung anzupassen. Diese rasante Entwicklung für die Angestellten in Unternehmen - vor allem auch unter dem Eindruck, die Sinnhaftigkeit der Arbeit – führte zu einer kulturellen Veränderung auf vielen Gebieten.

Damit mehr Klarheit entsteht, warum die Veränderungen der letzten Jahrzehnte eine völlig neue Form des Denkens und Handelns hervorrief, seien einige Beispiele genannt. Im Bereich der Softwareentwicklungen wurde es im Laufe der Zeit möglich, immer komplexere Zusammenhänge sichtbar zu machen. Damit veränderte sich das Bild z. B. des Vertriebsmitarbeiters in der Zusammenarbeit mit dem Kunden. Modern gesprochen reden wir heute von *Customer Relation Management*. Oder Begriffe wie „*Interdisziplinär oder Beziehungsnetzwerke*“ haben neue Bedeutung gewonnen, die vor allem die psychologisch sozialen Zusammenhänge stärker hervorheben. Programme wie *Power Point* haben zu veränderten Darstellungsformen geführt. Kritisch betrachtet entstanden Argumentationsketten, die neue

Perspektiven auf das Geschehen zwischen Redner und Zuhörer warfen. Von der Lebhaftigkeit eines Vortrages hin zu abstrakten Darstellungen.

Selbst bei Besprechungen ist der Laptop nicht mehr wegzudenken. Reaktion: Man schaut auf einen Bildschirm und nicht in die Gesichter der anderen. Umfragen weisen immer wieder auf den Zusammenhang von Überbelastung und Suche nach Veränderung hin. Halten wir fest: Das alltägliche Geschehen im Büro ist in seiner Komplexität kaum noch zu durchdringen. Daher auch das Gefühl, nur ein Rädchen zu sein. Das allein erklärt allerdings noch nicht das ganze Ausmaß der Problematik. Vielmehr ist die gemeinsame Erwartungshaltung in den Netzen hierarchischer Organisationsstrukturen, die den Druck von allen Seiten erhöhen. Nicht neu, aber dennoch erwähnenswert ist die Art der Vermassung von Gruppenbildungen. Das sind in Unternehmen heute kleine Gruppierungen, die nicht mehr öffentlich auftreten, sondern dank der Technik anonym und indirekt für informelle Vergemeinschaftungen sorgen.

Hier kann man über Gesinnungsverbindungen oder Verbindungsstrukturen sprechen, die freundschaftlich und vertrauensvoll gepflegt werden. Kurz: Man bildet kleine Sondergruppierungen, die einen großen Einfluss auf das Unternehmensgeschehen ausüben. Folgt man der Logik des Rationalen, dann spielen Energieaufwand, Bewegung und Zeit die entscheidende Rolle, mit der ein jeder seinen Aufgaben gerecht werden muss. Dieser Druck ist es, der Ritualbildungen sogar beschleunigt. Psychologisch betrachtet ist der Einzelne zu mehr Leistung bereit, wenn er eine Karriere starten oder erhalten will. Ein anderer gerät schnell unter Druck, weil er sich von seinen Aufgaben oder durch den Vorgesetzten überfordert fühlt. In beiden Fällen werden rituelle Formen als Ausweichmanöver getarnt: u. a. strikte Disziplin in der Arbeitsweise, Verzicht auf Freizeit, Krankheit als Flucht, Selbstlügen als Weg, die Wahrheit nicht erkennen zu wollen, übertriebene Formen der Selbstkasteiung oder die Suche nach der eigenen Schuld.

Weitere Formen sind zum Beispiel heute eine Vielzahl von geistigen Ertüchtigungsstrategien, wenn der Karriere noch wichtige Stufen auf der Leiter des Erfolges fehlen. Oder wenn Probleme entstehen, die den Alltagsablauf stören. Hier lassen sich eine Vielzahl von ritualisierten Methoden finden, um nur ein Beispiel zu nennen: das Mitarbeitergespräch am Jahresende. Das Ziel: Überprüfen der Leistungen oder Abweichungen der bisherigen Tätigkeit hinzukommt die Selbsteinschätzung im Voraus als weitere Grundlage für das

Gespräch. Dazu wird ein Fragebogen vorgelegt, der als Gradmesser zur Einschätzung des Mitarbeiters dient. Was dann beginnt, ist eine Mischung aus Lobgesang, Zukunftsbetrachtung, Fehleranalyse mit Beichtcharakter zur Wiedergutmachung, Selbsteinschätzung zur charakterlichen Weiterentwicklung bis zur genauen Fixierung von unterschiedlichen Verhaltensweisen, die anschließend als eine Art Modell für ein weiteres Jahr als elektronische Personalakte verschwinden.

Viele weitere Vorgehensweisen dienen dem modernen Personalmanagement dazu, wie die Leistungsbereitschaft des Einzelnen zu steigern ist. Eine besondere Methode ist das Coaching. Eine Verfahrensweise, die bereits im 19. Jahrhundert in England angewandt wurde. Dort waren es die Studenten, denen sogenannten „Tutoren“ zur Unterstützung zur Verfügung standen. Heute wird es als eine Art Allheilmittel zur Problembekämpfung eingesetzt, um Mitarbeitern bei Abweichungen ihrer Leistungen wieder auf einen neuen Kurs zu bringen.

Wenn der Arbeitnehmer in seinen Charaktereigenschaften zum Beispiel zu viel Empfindlichkeit, Rücksichtslosigkeit, Eigenbrötlei, Angstbereitschaft, Kritizismus, Autoritätsproteste, Unpünktlichkeit oder Unzuverlässigkeit zeigt, dann sinken seine Chancen, akzeptiert zu werden. Umgekehrt sind Kompromissbereitschaft, Ehrlichkeit, Zielstrebigkeit, Erfolgswillen, Anpasstheit, Kommunikationsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit oder Zuverlässigkeit u. v. m. Verhaltensweisen, die die dauerhafte Brauchbarkeit eines Mitarbeiters unterstützen. Das Problem ist, dass der Wesenskern eines Mitarbeiters selten wirklich verstanden wird.

Meistens bleibt es in der Bewertung des Einzelnen bei Interpretationen über die Erfüllung seiner sachlichen Leistungsnorm. Ein weiteres Problem zeigt sich, wenn allgemeine Begriffe in den Leistungsbewertungen des Einzelnen erfasst werden, die, wenn sie einmal festgelegt werden, auf viele Mitarbeiter zutreffen. Zum Beispiel wird konstatiert, dass ein Mitarbeiter eine „hohe soziale Kompetenz“ besitzt. Leider sagt das aber nichts über die Art und Weise des individuellen Verhaltens des Einzelnen aus. Noch feinsinniger sind Events- oder Motivationsveranstaltungen in unzugänglichem Gelände. Sie haben zum Ziel, dass Mitarbeiter mit ritualisierten Aktionen nicht nur den Teamgeist stärken sollen, sondern mit dafür sorgen, dass die Ziele und Pläne der Vorgesetzte tatkräftig unterstützt werden. Dazu gehören Übernachtungen im Freien, Lagerfeueratmosphäre oder das Beschwören heiliger

Allianzen. So wird bei manchen Veranstaltungen das Laufen über heiße Kohlen als Mutprobe verstanden. Motto: Wer das schafft, kann alles erreichen. Nicht selten finden Veranstaltungen mit hoher gemeinsamer Suggestionskraft statt. Theaterspiele auf der Bühne oder flammende Reden, wie toll es ist, erfolgreich zu sein. Lobeshymnen mit Urkundenübergabe zu einer momentanen Ehrerbietung auf den Gewinner und vieles mehr.

Und vielen reicht das noch nicht aus, sondern bei dem Streben nach dem Erfolg ist manchem jedes Risiko Wert, um an das gewünschte Ziel zu gelangen. Eine beliebte Form ist die Selbstkasteiung. Ob Marathonlauf, Radrennen fahren bis zur physischen Erschöpfung, Fitness, bis der Körper nur noch aus Muskeln besteht u. v. m. Man fühlt sich auf diese Weise in seinem Glauben bestärkt, dass nur so sich der Erfolg einstellt. Nach dem Motto: Was alle machen, kann nicht verkehrt sein. Und die Freizeit, Schönheits- und Gesundheitsindustrie verdient an dem Wunsch, außergewöhnlich zu erscheinen, kräftig mit. Besonders dann, wenn alles was schnell, effektiv, individuell oder irgendwie andersartig ist. Kurz: Der Einzelne will nicht mehr Massenmensch sein, sondern sich nur noch mit der eigenen Gruppe identifizieren.

Fügt man das Bild zusammen, dann sollte klar werden, dass das Rationale als Geltungsbereich für den täglichen Mainstream eine wichtige Rolle spielt. Die eigentliche Kunst besteht darin, eine persönliche, rituelle Aura zu schaffen, mit der das Umfeld überrascht, überzeugt allerdings aber häufig geblendet wird. Im Alltag spielt sich daher für den oberflächlichen Beobachter vieles vor seinen Augen ab, das auf Schein, Show, Augenblicke, Manipulation und Lüge beruht.

Welche Wirkungen Statussymbole in der Kommunikation auslösen

Symbole dienen dazu, den Menschen und seiner Umgebung Ausdruck zu verleihen. Früher wurden Symbole als Wiederkennungszeichen verstanden, heute spielen sie als Identitätsmerkmal eine Rolle, sowohl als Markenzeichen als auch als sinnstiftendes Element. Sie rufen emotionale Empfindungen hervor, die vor allem die sozialen Beziehungen untereinander regeln sollen. Erst in diesem Wechselspiel zwischen Individualität und der körperlichen Ausstaffierung beginnen die Unterschiede zum anderen. Modern gesprochen leben Menschen in ihrer eigenen Welt der Symbole, dabei kommt es ganz auf ihr ästhetisches Feingefühl und den Werten an, die zum Ausdruck kommen sollen. In dieser

Welt findet sich eine Vielzahl von Symbolen, die zur Identitätsbildung notwendig sind. Denn es geht in erster Linie darum, dass „ICH“ zu unterstreichen und durch Signalwirkungen die Bedeutung oder Wichtigkeit hervorzuheben.

Erste Beispiele, in denen symbolische Elemente zum Ausdruck kommen, sind Meinungen, die das Gruppengefüge beeinflussen, oder Gerüchte, die in den Büros von einem Zimmer zum anderen weitererzählt werden. Auf Schreibtischen finden sich Fotos sowie Texte zur geistigen Ertüchtigung, die eine individuelle Botschaft zum Ausdruck bringen sollen. Schlendert man durch die Bürogänge, dann entdeckt man Poster, Bilder oder Leitsprüche. Das Schwarze Brett als Mitteilungszentrum für Aufrufe zu Feierlichkeiten, Informationen des Betriebsrates, Hinweise der Geschäftsleitung u. v. m. darf nicht fehlen.

Und in den Büros sind unzählige Spickzettel zu finden, die an den Wänden und den Schreibtischen geklebt oder geheftet sind. Symbole sind Ausdruck der nonverbalen Kommunikation. Sie haben wesentliche Vorteile gegenüber der gesprochenen Sprache. Das wird vor allem deutlich, wenn wir über die Demonstration von Statussymbolen sprechen. Sie kennzeichnen einen Menschen dadurch, dass er sich mit ganz besonderen Indikatoren schmückt, um seine gesellschaftliche Stellung innerhalb einer Gruppe darzustellen. Dabei kann es sich um bestimmte Wertvorstellungen hinsichtlich Einkommen, Ansehen, Bildung oder den Bekanntheitsgrad handeln. Allerdings können auch Gegenstände zum Statussymbol gehören, zum Beispiel das Auto, die besondere Uhr, Bücher oder der Kleidungsstil. Die Bedeutung von Symbolen als Erkennungszeichen oder Markenzeichen im Sinne der persönlichen Selbstdarstellung und Selbstinszenierung spielt für den Büromenschen eine große Rolle. Sie schaffen Klarheit darüber, wer in einer Hierarchie welchen Rang besitzt.

Es werden Grenzen sichtbar zwischen dem Einzelnen und der Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Daher versucht das ICH, sich seinen Weg zu bahnen, um sich aus der Menge herauszuheben. Die Wirkungen der symbolischen Welt öffnen Wege nach außen, sodass der Mensch den Sinn seines Tuns im Inneren erfüllt. Damit reguliert die individuelle Psyche das Verhältnis zwischen sich und der Außenwelt, um eine Balance im Zusammenleben mit anderen zu finden. Die andere Seite der symbolischen Darstellungen repräsentiert in besonderem Maße die sozialen Effekte. Das sind Vorbilder zum Beispiel in der Art einer bestimmten Lebensweise, persönliche Eigenschaften, wie man sie bei einem Vorgesetzten oder Inhaber kennt, nämlich dass er eine Angewohnheit hat und dadurch etwas merkwürdig erscheint. Zur

Symbolik gehört auch die Firmenhymne, die Urkunde als Preis für überragende Leistungen oder das persönliche Gespräch, in dem der Mitarbeiter für sein TUN gelobt wird. Manchmal kann man noch beobachten, dass Rennlisten z. B. „Mitarbeiter des Monats“ ans Schwarze Brett geheftet werden. Mitunter werden auch Zahlen (mehr unbewusst) als Beweis für stichhaltige Argumente benutzt.

Die Zahl 3 symbolisiert, dass nur diese 3 und keine 4 infrage kommen. Die 4 wiederum zeigt Geschlossenheit, denn in der 4 wirkt alles größer und mächtiger. Addiert man 3 und 4, so kommen wir zur 7. Oft zu lesen: die 7 Erfolgsformeln zu ihrem Glück u. ä. Psychologisch noch erwähnenswert ist die Tatsache, dass sich Symbole dem rein rationalen Bewusstsein entziehen. Was vielmehr das Symbol bezweckt, ist das intuitive Erfassen einer Nachricht oder Botschaft. Im Alltäglichen erscheinen viele Symbole als rationale Elemente, deren tiefere Bedeutung nicht erkannt wird. Beispiele sind geometrische Figuren wie z. B. der Kreis oder das Quadrat. Eine moderne Form der symbolischen Darstellung ist die Tätowierung.

Mit der Haut werden Bilder, Namen, Spruchweisheiten oft für eine ganze Lebenszeit verbunden. Der scheinbare Vorteil: Die Tätowierung steht jederzeit zur Selbstbespiegelung zur Verfügung. Sie bildet Raum, um der Isolation zu entfliehen, lädt zur inneren Konzentration (sakrale Funktion) ein oder stärkt das Selbstbewusstsein (Exklusivität) im Zusammenleben mit Gleichgesinnten (Mitgliedszeichen). Tätowierungen gelten als modern, schick und schaffen Einzigartigkeit. Zu Anfang dieser Entwicklung wurden Tattoos noch versteckt, aber bald wurden die Grenzen der Zurschaustellung überwunden. Inzwischen entstehen immer verspieltere Varianten zum Beispiel in Verbindung mit Ringen in Nasen, Ohren, Augenbrauen usw. Diese letzte Domäne der persönlichen Ausgestaltung unterstreicht die große Bedeutung der Selbstaufwertung. Dem Büromenschen fällt die Aufgabe zu, immer neue Formen, Symbole und Zeichen deuten zu lernen, denn das Problem im Alltag ist, unter dem Druck der Rationalität die Sprache des Unbewussten zu verstehen.

Aber weil sich hier tiefe Gräben des Verstehens auftun, wird Kommunikation untereinander immer schwieriger werden. Kurz: Sich in einem gewissen sozialen Umfang zu kennen, ist die eine Seite wirklich verstehen und verstanden zu werden die andere. Bei steigendem Bedürfnis nach mehr Gespräch, Austausch und Zusammengehörigkeit wächst das als gegenläufiges Gefühl der Kühle und Distanziertheit. Das, was das Technische an Effektivität hervorbringt, zerstört sie im inneren Gefüge der menschlichen Seele.

Wie Gebote und Verbote unseren Büroalltag regeln

Wir betreten mit diesem Thema ethisch moralischen Boden. Regelungen und Normierungen sind ein wichtiger Teil der Organisationsstruktur. Vor allem für den Einzelnen hat es den Vorteil, dass er sich nicht der Mühe unterziehen muss, danach Ausschau zu halten, denn die Regeln sind vorgeformt und bereits vorentschieden. Und für den, der sich an die Regeln hält, erhöhen sich die Chancen, in der Organisation den eigenen Platz zu finden. Aber es bleiben Fragen, die in keinem Arbeitsvertrag geklärt und festgehalten werden. Manchmal findet man in Imagebroschüren, Hauszeitungen oder Hausmitteilungen Hinweise darauf, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dürfen oder was verlangt wird. Dann heißt es Anweisung, Anordnung, Mitteilung, Regel, Hausordnung, Bekanntmachung oder Erklärung. Manchmal ist auch eine Art Knigge für die gemeinsame Zusammenarbeit oder eine Vorgehensweise gegenüber Kunden zu finden, indem die Kardinaltugenden als Glaubensbekenntnis festgeschrieben werden. Seltener, aber noch üblich sind Ankündigungen bei falschem Verhalten.

Die Konsequenzen aus der Missachtung von Verboten werden oft nach den moralischen Vorstellungen von Vorgesetzten oder Unternehmern festgesetzt. Wer Grenzen überschreitet, wird schnell als Außenseiter angesehen. Wenn das Vergehen allerdings einen Vorteil für den Vorgesetzten oder für das Unternehmen mit sich bringt, ist er ein Held, misslingt die Tat, ist er ein Verlierer. Besonders schwierig wird das Verhältnis zwischen Mann und Frau, wenn es in Gefilde vorstößt, wo Erlaubtes und Nichterlaubtes schnell zu erheblichen Konflikten führen. Ein anderer Bereich ist das MOBBING, das im Geschlechterverhältnis zu gehörigen Missverständnissen führen kann. Hier spielen die Machtverhältnisse zwischen den Parteien eine Rolle. Sie können dazu führen, dass der persönliche Schutz vor Eingriffe in die Privatsphäre übergangen wird. Genau dort sind Gefahrenzonen, die nicht immer eindeutig geklärt sind. Nachfolgend möchte ich einen Grenzbereich ansprechen, der das Benehmen ins Verhältnis setzt zum persönlichen Erfolg.

Wie Rituale im Alltag die Unternehmenskultur mit seiner Werteordnung beeinflussen

Ganz ohne Zweifel ist die moderne Unternehmenskultur die strapaziöseste, die aus der bisherigen Wirtschaftsgeschichte hervorgegangen ist. Die Nervenbelastung für den Einzelnen ist ungeheuerlich. Sie erzeugt täglich eine chronische Gereiztheit und Verstimmung. Die Folge davon ist oft eine seelische Unzufriedenheit. Und nun kommt durch den hohen Technisierungsgrad das Chaos in unsere Köpfe, erzeugt durch die Flut von Informationen, die von vielen Seiten die widersprüchlichsten Tendenzen hervorrufen.

Das führt vor allem dazu, dass Werteordnungen ständig dem Wandel unterworfen werden. Was heute in einem Unternehmen als Wahrheit verkündet wird, muss morgen einer anderen Wirklichkeit weichen. Jeder, der schon einmal miterlebt hat, wenn das Unternehmen verkauft wird oder ein neuer Chef das Sagen hat, wird wissen, wie schnell sich Meinungen und Überzeugen drehen wie die Fahne im Wind. Dann heißt es „Frischen Wind ins Unternehmen bringen“, oder „Jetzt weht ein anderer Wind.“ Gemeint ist, dass alles das, was bisher als richtig und gut galt, nur noch als Makulatur verstanden und vergessen wird. Leider wird beim Vorwärtstreben alles das vergessen, was einmal gut und einen Wert besessen hat. Diese Kultur des Verschwindens, Vergessens und Ignorierens führt im modernen Alltag dazu, dass das Gold der Erinnerung auf dem Schafott der Vergangenheit verschwindet. Menschen, die sowohl die früheren Zeiten in einem Unternehmen miterlebt haben und sich heute mit den neuen Gegebenheiten abfinden müssen, sind irritiert, enttäuscht und entsetzt, wie ihre jahrelange Arbeit unversöhnlich und manchmal sogar verächtlich als Unsinn bezeichnet wird. Positiv gewendet unterstützen Rituale die Wertvorstellungen in Unternehmen, wenn Menschen im Zusammenleben großes Verständnis füreinander zeigen. An erster Stelle steht die Verantwortung als Grundlage für soziales und zugleich ökonomisches Handeln.

Denn jeder Einzelne muss dazu beitragen, seinen Teil der Aufgaben zu erfüllen, damit der Leistungskreislauf irgendwann geschlossen werden kann. Verantwortung im geistigen Sinne ist ein rationales Handeln, das alles einschließt, was den Sachverstand unterstützt. Dazu gehört die Klarheit der Aufgabenstellung, die persönliche Willensstärke oder die innere Leistungsbereitschaft: Kurz die Überzeugung, dass alles machbar ist. Um diesen Zielen im Alltag näher zu kommen, sind Ritualisierungen erforderlich. Denn der moderne Mensch lebt

viel stärker als in früherer Zeit aus seiner Subjektivität heraus. Kurz: Das Gefühl, mit sich und der Welt eins zu sein, verlangt nach Spaß, Bildern, Metaphern, Events, Bewegung und Zeremonien. Verantwortung ist, ohne ein entsprechendes Unterhaltungsprogramm schwer durchzusetzen. Also sind Programme erforderlich, die die unterschiedliche Stimmung durch gezielte Aktionen unterstützen.

Dabei spielen mindestens 3 Empfindungen eine Rolle, die die Reizschwelle erhöhen und zum seelischen Gleichgewicht beitragen. 1. Motivieren 2. Bejubeln 3. Besänftigen. Das dazu passende Auswahlmenü könnte sein: gemeinsames Essengehen, Geburtstage, Festivitäten aller Art, Ehrungen und Auszeichnungen, Beförderungen, Abschiede, persönliche Gespräche mit dem Vorgesetzten im Sinne der Wertschätzung, Großzügigkeit bei kritischem Verhalten, Eingehen auf persönliche Belange u. v. m. Die geschilderten Beispiele sind Teil eines gemeinsamen sozialen Verhaltens. Sie unterstützen die Tatkraft des Einzelnen und sorgen für eine Balance zwischen Menschen im Unternehmen. Und gerade dieser Ausgleich zwischen dem technisch rationalen und den emotionalen Wertgefühlen geht inzwischen gründlich schief. Was wir brauchen in der Welt unserer Rituale, sind wieder zu gewinnende sinnliche Werte (Vertrauen, Gleichwertigkeit) sowie eine gesteigerte Vorstellung von den vitalen Werten (Wertschätzung, Stolz oder Selbstbeauftragung) in unserem Arbeitsleben sowie neue Denkansätze in der geistigen Welt der Werte. Albert Einstein schrieb: *„Versuche nicht, ein erfolgreicher Mensch zu werden, sondern ein wertvoller Mensch“*.

Wie schadet Kommunikation, wenn in Unternehmen Streit und Konflikte vorherrschen - oder die Kunst des Streitens

Im Alltag gibt schnell ein Wort das andere. Interessant ist, dass es den meisten Menschen gar nicht um große Streitpunkte, sondern es sich in erster Linie um Kleinigkeiten handelt. Plötzlich kann aus der vergessenen Weitergabe einer Information Streit entstehen, obwohl es sich nur um eine spaßig gemeinte Anspielung handelte. Was sind die Ursachen? Beispiele:

- Streit ist als Ventil für häufig tieferliegende Konflikte. **Gründe:** u.a. Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren.
- Oder den Kollegen als Konkurrenten betrachten, indem man glaubt, ihm Wissen vorenthalten zu müssen.

- Oder zu glauben, dass nur *Dienst nach Vorschrift* die richtige Methode ist, den eigenen Ärger zu besänftigen.
- Oder die Überzeugung, man müsse mit härteren Bandagen gegen Kollegen oder Vorgesetzte kämpfen, indem man Streit provoziert.
- Oder die Überzeugung, dass man nur weiterkommt, wenn man sich durchsetzt, egal wer auf der Strecke bleibt.

Die Beispiele ließen sich beliebig fortführen. Wichtig ist, der Streit ist als Gradmesser unterschiedlicher Gefühle zu verstehen. Was jeder für den Büroalltag daraus lernen kann, ist dazu beizutragen, eine Gesprächskultur zu entwickeln, die auch Differenzen als Möglichkeit einer wachstumsfördernden Kommunikation erkennt. Wenn wir an Streit denken, fallen uns vielleicht Worte ein, wie: *Streithahn, Streitaxt, Streitlust* i. S. von innerer Bereitschaft mit jedem und über alles zu streiten, oder der Begriff Streitkultur als eine Form von Gespräch, die Wertschätzung und das Miteinander zu einer gelungenen Kommunikation verbinden. So kennt der Volksmund eine Reihe von Redensarten, die den Streit umschreiben. Beispiele:

- Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte.
- Um des Kaisers Bart streiten.
- Mit harten Bandagen streiten. (kämpfen)
- Über Geschmack lässt sich streiten.

Und im Büroalltag kommt es oft zu Streitigkeiten, weil:

- Kompetenzen nicht eindeutig geregelt sind.
- Widersprüchlichkeiten in der Teamarbeit auftreten.
- fehlende Wertschätzung das Arbeitsklima verschlechtern.
- fehlende Motivation und Kommunikation, die eine effektive Zusammenarbeit verhindern.
- oder seit Jahren unterschwellige Spannungen die eine gelungene Kommunikation unmöglich machen.

Streit will ferner:

- den eigenen Standpunkt rechtfertigen
- über die eigentlichen Absichten hinwegtäuschen
- Antipathien gegenüber anderen loswerden

- sich besser zu fühlen
- um Dritte auf sich aufmerksam zu machen

Streit dient dazu, Unzufriedenheit, persönliche vernachlässigte Bedürfnisse und Wünsche durch emotionale Reaktionen kundzutun. Ein Beispiel hierzu ist eine vergiftet Abteilungsatmosphäre. Die Folge ist eine Gesprächskultur in den spitzen Bemerkungen, feindliche Anspielungen dazu führen, dass Kolleginnen und Kollegen sich aus dem Weg gehen. Nicht selten werden dann Verbündete aus anderen Abteilungen gesucht. Weitere Anlässe zu Streitigkeiten sind falsche Rollenzuweisungen, unklare Regeln und Bevorzungen bestimmter Personen u. v. m. Streit entsteht vor allen Dingen dann, wenn die eigentlichen Ursachen durch die äußeren Umstände oder Gegebenheiten nicht erkannt werden. Hier sprechen wir von Warnsignalen z. B. überdurchschnittliche Fehlzeiten, geringe Arbeitsleistung, mangelnde Termintreue, überzogenes Kontrollverhalten oder Scheinüberlastung.

Zusammenfassend: Streit findet auf Grund von unterschiedlichen Wertvorstellungen statt. Das führt oft zu Meinungsverschiedenheiten aus Überzeugung, die nur durch lange Gespräche zu klären sind.

Und manchmal weichen wir einem Streit aus. Warum?

Häufig findet ein Streit um des „lieben Friedenswillen“ nicht statt. Vielen Menschen ist mehr daran gelegen, ihr Harmoniebedürfnis zu pflegen, um damit persönliche Verlustängste abzusichern. Dahinter verbirgt sich allerdings oft *aufgestaute Unzufriedenheit, die sich irgendwann in Streitigkeiten verwandelt*. Ein weiterer Aspekt spielt bei der Streitvermeidung eine Rolle, nämlich ein Angriff auf unser Selbstbewusstsein, das wir um jeden Preis schützen wollen. Denn immer dann, wenn unser Selbstwertgefühl durch einen anderen verletzt wird, leidet die Kommunikation. Solange wir glauben, dass unser Gegenüber uns neutral oder wohl gesonnen ist, können wir uns leichter auf den Inhalt eines Gespräches konzentrieren. Glauben wir allerdings eine negative Mitteilung herauszuhören, konzentrieren wir uns mehr auf diese Beurteilung als auf die eigentliche Nachricht/Information und ein Streit kann bereits jetzt schon die Folge sein.

Je sicherer sich ein Mensch fühlt, desto besser kann er kommunizieren. Kurz: Streiten können ist eine Frage des Selbstbewusstseins.

Warum streiten sinnvoll ist!

Das heutige Schulwesen kennt kein Lehrfach für „Konfliktlösungen“ oder „erfolgreiches Streiten“. Das ist ein Grund dafür, dass Menschen im Büroalltag keine oder nur wenige Erfahrungen mitbringen, wie man aus Streitigkeiten das Nützliche erkennt. Die Mitarbeiter haben zu lernen, wie man die unterschiedlichen Meinungen, Überzeugungen, Sichtweisen und Lebensvorstellungen in Einklang bringen kann. Deshalb ist der Streit auch als ein **Reifeprozess** zu verstehen, der eine wichtige Brücke zu einer gelungenen Kommunikation schließt. Dazu gehören vor allem eine Gesprächskultur, die keine Verlierer oder Gewinner kennt, sondern Menschen, die nach Wegen zu einem fairen Miteinander suchen, um die Herausforderungen für eine gelingende Zukunft mitgestalten.

Anders: Im Streit öffnen sich Spielräume für neue Entwicklungen als Basis für Veränderungen oder Innovationsprozesse. Die Kunst des Streitens als gelungene Kommunikation. Kurz: Auf die Perspektive kommt es an.

Beispiel: Werner ist bereits seit 15 Jahre im Unternehmen tätig. Ein neuer Kollege erweitert die Abteilung. Schnell kommt es zum Streit, weil der neue Kollege glaubt, er könne Werner Anweisungen geben.

Beispiel: Der Vorgesetzte war verärgert und der Mitarbeiter musste sich eine Standpauke anhören. Alle Versuche, sich zu rechtfertigen, halfen nichts.

Beispiel: Sabine ärgert sich seit Langem über die Anweisungen ihres Chefs. Der Vorgesetzte spricht über die Was-Leistungen, die Sabine zu erfüllen hat, nie erzählt der Chef etwas über das „Wie“ die Arbeit zu erledigen ist.

Die Beispiele zeigen, dass ohne eine Einigung Gefühle sich zum Ärger oder zur Wut verstärken können. Erst wenn sich Blicke *hinter die Beweggründe* öffnen, sind für beide Gesprächspartner zufriedenstellende Lösungen möglich und es können neue Möglichkeiten erörtert werden, um einen Streit zu schlichten.

Im Streit spiegeln sich Konflikte, die sich häufig im Inneren eines Menschen abspielen. Beispiele sind Zweifel, Ängste oder Widersprüche. Um diesen Gefühlen näher zu kommen,

ist eine proaktive Streitkultur erforderlich. Denn es geht nicht darum, einem Streit auszuweichen, sondern ihn als einen Prozess der Erneuerung zu verstehen. Anzeichen dafür sind, dass in der gegenseitigen Auseinandersetzung Frontalangriffe vermieden werden, sondern Respekt und Verständnis für die Gefühle des anderen vorherrschen. Hierzu gehört besonders, dass sich die Streitenden nicht in Verallgemeinerungen flüchten. Denn je stärker Erlebnisse, Vorkommnisse, innerbetriebliche Begebenheiten ins „*allgemeine*“ abgleiten, umso höher steigt die Gefahr für Missverständnisse, Vorurteile und heimlichen Groll. Aus diesem Grunde lohnt es sich differenzierter, einfühlsamer und verständnisvoller miteinander umzugehen. Zuletzt: Eine Streitkultur braucht Spielregeln. Die Wichtigste ist, würdevoll und wertschätzend miteinander umzugehen.

Ein Streit lässt sich nicht dadurch lösen, dass man wieder von vorne beginnt, den Zwist von Neuem aufflammen zu lassen. Friedrich Nietzsche sprach in diesem Zusammenhang nicht vom Leiden, sondern vom Überwinden eines Konfliktes. **Anders:** Gefühle sind manchmal hinderlich, weil sie einen Sachverhalt oder ein Problem vernebeln, anstatt zu erhellen. Vielmehr sind es die Erfahrungen, die Brücken zur Verständigung bauen. Sich streiten, mit einem anderen um die persönliche Meinung ringen, in Diskussionen eine eigene Überzeugung vertreten oder in der Welt der Medien, die manipulativ auf unser Denken und Handeln Einfluss nehmen will, überall finden sich Hinweise auf eine lebendige Streitkultur.

Über die positiven Seiten einer Streitkultur haben wir bereits gesprochen. Nun sollten wir uns fragen, ob *streiten* in unseren Tagen die vorhandene Gesprächskultur bereichert. Dazu einen kurzen Blick auf unseren Lebensalltag. Eine tragende Formulierung, die unser Denken beeinflusst, heißt: „**Was ist angesagt?**“ Gemeint ist eine Tendenz, alles bereden besser *zerrreden* zu müssen. Bunter mit Friedrich Nietzsche gesprochen: „*Alles gackert, aber wer will noch still auf dem Neste sitzen und Eier brüten.*“ Was aber sollte eine Gesprächskultur tatsächlich ausmachen?

Am Beispiel eines Streites ließe sich das folgendermaßen zusammenfassen:

- Im Streitgespräch sollte mehr auf die Chance als auf das Problem geschaut werden.
- Ein Streitgespräch sollte sich mit neuen Gedanken verknüpfen.
- Ein Streitgespräch sollte den Erfindungsgeist der Streitenden aktivieren.

- Im Streitgespräch sollten die Gesprächspartner versuchen, die Position des anderen verstehen zu lernen und ernst zu nehmen. **Kurz:** Was wollen sich die Streitenden tatsächlich sagen?

Wie Sie dazu beitragen, die Gesprächskultur im Unternehmen zu fördern

- Wie lassen sich aus Problemen Geschichten, Argumenten oder Vergleiche herstellen?
- Wie lässt sich etwas auf witzige, heitere Art „provozieren“?
- Neue Gedanken sollen ermutigen, indem Sie versuchen, die Welt ihres Gesprächspartners zu sehen, wie er sie sieht.
- Wenn erforderlich, Gedankengänge wieder in Fluss bringen. Kurz: neue Blickwinkel aufzeigen.
- Vorsicht vor Verallgemeinerungen.
- Gemeinsame Ziele/Interessen verfolgen oder zum Abschluss streben.
- **Dialog:** Etwas vom anderen wissen wollen, indem Sie versuchen, Einsichten und Erkenntnisse miteinander zu teilen. Beispiel: Fragen stellen.
- Den ersten Eindruck beachten.
- Aktives Zuhören (Aufmerksamkeit, Interpretation) Ziel: Öffnung des Gegenübers erreichen.
- Positive Gesprächsatmosphäre herstellen.
- Wechselbeziehungen im Gespräch beachten.
- Ermutigung als Basis für Gespräche.

Streitkultur schließt die Überzeugung ein, dass der Streit grundsätzlich Positives bzw. Bedeutendes hervorbringen kann, da er alte Normen und Fakten in Frage stellt und nach der Möglichkeit von Alternativen Ausschau hält, unabhängig davon, wie nützlich, überholt oder angemessen das Bewährte auch ist. (Auszug Wikipedia)

Sprache und die Bedeutung in der Kommunikation

Gesprochene Sprache in der Kommunikation

„Sprechen ist eine Form des Handelns. Ja, es gibt Handlungen, die nur die Sprache ausführen kann. Aber es gibt auch Handlungen, die Sprechen allein nicht vollbringen kann. Sie können die Kranken nicht heilen, indem Sie zu ihnen sagen, dass sie gesund seien. Sie können den Zustand der Armen nicht dadurch verbessern, dass sie sie zu Reichen erklären.“

(Henry Louis Gates jr. 1950)

Ohne Sprache ist Verständigung nur schwer möglich. Zwar spielen Gestik und Mimik eine wichtige Rolle, allerdings eröffnet uns das Sprechen erst die geistige Welt des Eigenen - und das Denken des anderen. In der Sprache beginnt der Prozess des Verstehens und des Verstanden werden. Uns interessiert ganz besonders die Sprache im geschäftlichen und geschäftigen Alltag und hier insbesondere in Unternehmen. Wobei jede Firma oder Institution eine eigene Form der Ausdrucksmöglichkeiten besitzt. Einerseits dient i. d. R. die deutsche Sprache als Grundlage der

Verständigung. Allerdings kommen inzwischen andere Sprachen hinzu. Zum Beispiel Englisch als Basis der internationalen Verständigung.

Sprache kann ferner unterschiedliche psychologische Gestaltungsformen annehmen. So kann sie zum Beispiel:

- Scheinwirklichkeiten vortäuschen. Die finden wir in Wünschen, Hoffnungen oder Ersatzhandlungen.
- Vereinfachen, indem man Standards oder Regeln in der Kommunikation einführt, die für alle gelten.
- Sie kann bestimmte Verhaltensweisen beeinflussen, indem eine Führungskraft bei einem Mitarbeiter versucht, eine Einstellungsänderung zu erreichen. (Persuasive Kommunikation)
- Sie kann zu manipulativen Zwecken eingesetzt werden z. B. wenn der Sprecher gewisse Tatsachen verschleiert oder erst gar nicht zur Sprache bringt.

Kommt noch hinzu, dass der spezifische Gebrauch der Sprache auch als Tonlage zu verstehen ist, wie sie in einem Unternehmen gesprochen wird. Sie bildet die Atmosphäre, in der Menschen zusammenleben. Hinzu kommt der individuelle Sprachgebrauch, so wie der Einzelne bestimmte Sprecharten benutzt, die als Kennzeichen seiner Persönlichkeit zu bezeichnen sind. Auf die Expertensprache ist bereits hingewiesen worden. In der Sprache stecken viele Möglichkeiten, die Wirklichkeit umzudeuten, ganz so, wie der Einzelne sie braucht, um eigene Motive oder Interessen durchzusetzen. Dazu gibt es einen ganzen Strauß von sprachlichen Möglichkeiten. Im Verlauf dieser Ausführung werde ich auf eine Reihe von Begriffen mit entsprechenden Beispielen eingehen.

⁴Fritz Mauthner ein bedeutender Sprachforscher schrieb zum Wesen der Sprache:

„Unser Nachdenken über das Wesen der Sprache hat uns zu dem ersten scheinbaren Widerspruche geführt: die Sprache (mag man nun an das Abstraktum oder an die Einzelsprachen, ja mag man selbst an Individualsprachen denken) ist nichts Wirkliches und dennoch kann sie etwas Wirksames sein, eine Waffe, eine Macht. Wir werden auf die Sprache als wirksame Ursache anderer Erscheinungen bald zurückkommen. Jetzt hält uns der Gedanke auf, dass Widersprüche im Denken, das heißt im logischen Gebrauche der Sprache, möglich sind. Er wird uns in seiner vollen Grausamkeit erst in der Kritik der Logik aufgehen. Hier, am Anfang, wollen wir noch nicht die Notwendigkeit des Irrs behaupten, wollen wir nur davon reden, dass die sprechenden Menschen einander und sich selbst missverstehen.“

Verstehen und Missverstehen sind zwei Gegensätze, wie sie im Unternehmensalltag an der Tagesordnung sind. Vor allem deshalb, weil Bürokommunikation von unterschiedlichen Gesprächsformen lebt, die das Miteinander erleichtern und erschweren. Um zunächst nur einige Beispiele zu nennen, die typisch sind im Umgang miteinander.

- Die alltäglichen Geschehnisse im Unternehmen.

⁴ Fritz Mauthner (* 22. November 1849 in Horschitz, Böhmen, Kaisertum Österreich; † 29. Juni 1923 in Meersburg, Baden, Deutsches Reich) war ein deutschsprachiger Philosoph, Schriftsteller (Belletrist, Essayist) und Publizist.

- Fachgespräche und Diskussionen
- Präsentationen z. B. in Besprechungen
- Mitarbeitergespräche z. B. Gedankenaustausch
- Kritikgespräche z. B., wenn Fehler auftreten u. v. m.

Unterstützt kann die Sprache durch Visualisierung zur Versachlichung oder zu erhöhter Aufmerksamkeit führen. Der optische Reiz zeigt seine Wirkungen bei kontroversen Diskussionen und verhilft den Diskutanten im Miteinander zur erhöhten Wertschätzung. Wo Sprache ist, findet sprechen statt. Halten wir wichtige Punkt fest, denn in der Bürokommunikation spielen zwischenmenschliche Beziehungen eine bedeutende Rolle. Und vieles hängt in der Übertragung von Informationen davon ab, wie sie gesprochen, geschrieben und gestaltet werden. Also:

- Ein Sprecher sagt nicht alles, was er meint; und er meint nicht alles, was er sagt.
- Ein Sprecher agiert mit sprachlichen Strategien gemäß seiner Biografie und seiner Erfahrung, die er im Laufe seines Lebens gemacht hat.
- Zum Beispiel benutzt der Sprecher, um seine Ziele zu erreichen, sprachlich – rhetorische Mittel mit verschiedenen verbalen Ausdrucksmöglichkeiten (*Tonhöhe, Tonstärke, Sprechrhythmus*) und extraverbalen Faktoren (*Gestik, Mimik, Auftreten, Kleidung etc.*). Eine wichtige Rolle spielt dabei Konnotationen (*Nebenbedeutungen von Ausdrücken und wertende Untertöne*), die eine Ebene gemeinsamen Verständnisses, eine Symmetrieachse zwischen Sprecher und Zuhörer herstellen.

Zum Schluss dieses Absatzes ein kleiner Verweis auf eine Methode, die auf den Philosophen Sokrates zurückgeht. Der verstand modern gesprochen unter Kommunikation im zwischenmenschlichen Bereich folgendes:

- Sprechen Sie klar und kurz und versuchen Sie, sich Ihrem Gesprächspartner verständlich zu machen!
- Halten Sie an der gerade erörterten Frage fest und schweifen Sie nicht ab!
- Nehmen Sie jede Äußerung eines anderen in gleicher Weise ernst!
- Prüfen Sie Äußerungen Ihres Gesprächspartners daraufhin, ob Sie sie vollständig aufgefasst und verstanden haben und sie auf den Gang des Gespräches beziehen können!
- Sprechen Sie vorhandene Fragen und Zweifel aus, aber spielen Sie nicht den *advocatus diaboli!* (Anwalt)
- Arbeiten Sie auf einen Konsens hin!

Schriftsprache in der Kommunikation

Täglich werden in Unternehmen Unmengen von Texten verfasst: E-Mails, Briefe, Verträge oder Kurznotizen. Verfolgt man die Entwicklungen der geschriebenen Sprache in den letzten Jahren, so ist festzustellen, dass eine Sprachkultur entstanden ist, die mehr in elektronischer Form stattfindet. Der handschriftliche Brief ist nur noch selten im Umlauf. Hinzu kommt, dass der Schreibstil in der

Bürokommunikation starke Veränderungen im Stil und der Ausdrucksweise erlebt hat und sich ständig weiterentwickelt.

Zu beobachten ist, dass der Schreibstil einerseits sachlich, kurz, rational, distanziert, emotionslos, unstrukturiert, emotional und zum Teil aggressiv verläuft. Hin und wieder enthält er noch Formen früherer Schreibgepflogenheiten z. B. höflich, verbindlich, ausführlich, persönlich und ausdrucksstark.

Das Wesen des geschriebenen Textes ist eine geistige Haltung zu einem Geschehen. In der Bürokommunikation gilt es zu beurteilen, wann und auf welche Weise ein Text schriftlich verfasst werden soll. Beispiele: eine Kundenreklamation, ein Projektstatus oder eine kurze Stellungnahme zu einem alltäglichen Vorgang.

Für unsere Ausführungen ist wichtig, **WAS** und **WIE** der Schreiber seine Gedanken verfasst und welche Rückkopplungen dadurch entstehen können. Zum Beispiel führt die heutige E-Mail-Kultur zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen. Dabei ist zu beobachten, dass viel Zeit damit verbracht wird, Geschriebenes ständig hin und her zu schieben. Ein Beispiel aus der Praxis – allerdings stark verändert, soll dies verdeutlichen.

Der Fall:

Es geht um eine Veränderung innerhalb einer Organisation. Damit das voranschreitet, waren Informationen über das was und wie auszutauschen. Also schreibt A an B kurz, dass man sich mit C noch besprechen will.

C bekommt die Notiz und schreibt daraufhin an **A**, dass erst eine Weiterführung erfolgen kann, wenn **D** eine endgültige Entscheidung trifft. Nun schreibt **B** an **C**, dass er eigentlich jetzt loslegen will und daher keine Notwendigkeit sieht, die Sache zu verzögern.

Jetzt schreibt **C** zurück an **B**, dass **B** die Verantwortung jedenfalls im Moment nicht bei sich sieht und weist darauf hin, dass erst Vorarbeiten zu leisten sind, die nach **C** Meinung bei **B** liegen.

Nun folgt umgehend eine Antwort von **B** an **C**. Jetzt wird darauf hingewiesen, dass es durch **D** eine beschlossene Sache ist und die Gedanken von **C** nicht akzeptiert werden. Ferner weist er **C** an mit A Verbindung aufzunehmen. Außerdem wird auf die Dringlichkeit hingewiesen, damit die Unternehmensziele erreicht werden. Jetzt folgt eine Antwort von **C** an **B**. Zunächst wird nichts in Absicht gestellt, denn **C** hat den Eindruck, dass der Text eine Unterstellung enthält. **C** ist allerdings der Meinung, nicht „blind“ in Gespräche zu gehen, sondern weist **B** an, erst einmal für weitere Aufklärung zu sorgen. Erst wenn das geschehen ist, denkt **C** mit **B** weiter über die Veränderungen nach.

B antwortet an **C** umgehend und stellt noch einmal klar, dass bereits einige Aspekte der Organisationveränderung fertig sind. Besonders gilt der Hinweis, dass er von **C** mit Unterstützung rechnet und setzt noch drauf, dass nur in engster Zusammenarbeit mit einem Erfolg zu rechnen sei.

C antwortet umgehend und teilt **B** noch einmal mit, dass erst eine Mitarbeit von **C** möglich ist, wenn alle Fragen endgültig geklärt sind. Ergebnis: Es kehrt nach längeren Diskussionen erst dann Ruhe ein, wenn sich die Geschäftsführung einmischt.

Urteilen Sie selbst, wie mühsam, zeitraubend und kostenintensiv eine derartige Kommunikation ist. Also geht es um eine andere Frage, nämlich wie lassen sich diese schwerfälligen Kommunikationsweisen umgehen und vor allem verbessern?

Dialog in der Kommunikation

Nachdem wir die Sprache in der Bürokommunikation etwas genauer beleuchtet haben, wenden wir uns jetzt dem Dialog zu. Voraussetzung dafür ist ein Klima des gemeinsamen Vertrauens auf allen Ebenen des Unternehmens. Also: Eine Atmosphäre der menschlichen Annahme, der Zugehörigkeit, der Akzeptanz und der Gleichwertigkeit, das ist der Nährboden für eine sich selbst entwickelnde Motivation.

Nach ⁵David Joseph Bohm ein amerikanischer Quantenphysiker und Philosoph ist der „*Dialog geprägt von einer Vertiefung und Intensivierung der Gespräche, in der Gefühle, Wertungen, Vorannahmen, die das Denken und Handeln lenken sowie deren Erfahrungs- und Lebensgeschichte bewusst werden können. Daraus entstehen ein tieferes Verstehen der Dialogpartner und die Möglichkeit eigene Standpunkte und Haltungen zu verändern. Gerade bei sehr kontroversen Themen bietet sich dadurch die Chance über das bloße Gegeneinander oder Aneinander-vorbei-Reden hinauszugehen. Durch die Verbindung mit meditativen Ansätzen war für Bohm der Dialog jedoch nicht nur eine Form der Kommunikation, sondern ein Weg zu grundlegender Transformation (Umformung) - nicht nur von einzelnen Menschen, sondern auch von Gruppen.*“

Zunächst betrachten wir hier in kurzer Form das dialogische, später werden wir uns eingehender mit dem „Gespräch“ auseinandersetzen. Dennoch gibt es einige Anhaltspunkte, die für eine erfolgreiche Kommunikationsarbeit wichtig sind. Das sind folgende Punkte:

- Auf das Gegenüber bezogen sein.
- Die Meinung des anderen nicht herabsetzen.
- Die Ansicht des Gesprächspartners, wenn sie richtiger und wertvoller ist, akzeptieren und nicht um jeden Preis bei der eigenen Meinung bleiben.
- Die eigene Einstellung als Beitrag ansehen, nicht als feststehende Tatsache.

⁵ David Joseph Bohm war ein US-amerikanischer Quantenphysiker und Philosoph. Bohm hat eine Reihe signifikanter Beiträge zur Physik geliefert, insbesondere im Bereich der Vielteilchentheorie und der Grundlagen der Quantenmechanik. Wikipedia

- Nicht sagen was einem einfällt, sondern sich auf den Partner konzentrieren.
- Nicht vom Hundertsten ins Tausendste hinüber wechseln.
- Nicht überreden wollen.
- Nicht den anderen beherrschen wollen, sondern nach Übereinstimmung suchen.

Dialog das ist in der Bürokommunikation die Suche nach einer Form der Kommunikation, die vor allem die Zusammenarbeit gedeihen lässt. Vielleicht hängt sogar der Unternehmenserfolg von der Art der zwischenmenschlichen Begegnung ab, die dann effektiv wirkt, wenn gemeinsame Ziele und Strategien verfolgt werden. Dazu bedarf es eines Basiswissen, das hier kurz, aber bündig zusammengefasst ist. Diese Gedanken stammen von ⁶Erik Blumenthal.

- Man muss sich auf ein gemeinsames Ziel einigen, dem die Zusammenarbeit dienen soll.
- Dieses Ziel sollte für jeden, der mitarbeitet, interessant und erstrebenswert sein.
- Die Arbeit sollte mindestens durch Gespräche eingeteilt und geregelt sein, sodass jeder genau weiß, was er zu tun hat.
- Auch wenn einer durch allgemeine Übereinstimmung mit der Führung eines Teams beauftragt ist, so muss die Verantwortung von allen gemeinsam getragen werden. (Selbstbeauftragung)
- Abgesehen von allen Vereinbarungen soll die Bereitschaft zur gegenseitigen Hilfe bestehen.
- Jeder muss lernen, sich hundertprozentig einzubringen. Gibt einer nur fünfzig Prozent von sich, entsteht sehr rasch die Situation, dass man meint, man gebe 51 Prozent und erhalte nur 49 Prozent.

Besonders das Verstehen über die eigenen Denk- und Handlungsgewohnheit haben eine große Wirkung auf die zwischenmenschliche Kommunikation. Wir neigen manchmal dazu, anderen zu unterstellen, dass die Kommunikation deshalb nicht klappt, weil eben der andere sich nicht genug bemüht, Beiträge zum gelungenen Dialog zu leisten. Hierzu einige Hinweise zur Selbsterkenntnis:

- Sind Sie auf das Schlimmste gefasst.
- Lernen Sie aus größeren Fehlern kleine zu machen.
- Erwarten Sie für die eigene gute Tat keinen Lohn.
- Geben Sie die eigene schlechte Tat ruhig zu.
- Tun Sie es anstatt nur zu „versuchen“.
- Heißen Sie Schwierigkeiten willkommen.
- Erlauben Sie sich, zu dürfen statt zu müssen.
- Befolgen Sie Ihre eigenen Grundsätze.

⁶ Erik Blumenthal war freischaffender Psychologe, Graphologe und Psychotherapeut der individualpsychologischen Schule. Wikipedia

Mit diesen Anregungen werden Sie sicher einen gelungenen Beitrag für erfolgreiche Dialoge leisten.

Zuhören und Dialog

„Es ist nicht wichtig, was von dir ausgeht, wichtiger ist, was bei dem anderen ankommt.“

(Paul Watzlawick)

Zuhören ist der schwierigste Prozess in der Kommunikation. Was kann Zuhören in der Kommunikation bewirken:

- Besänftigung
- Umwertung
- Würdigung
- Schweigen
- Achtsamkeit

Zuhören setzt bei Gesprächspartnern ganz verschiedene Fähigkeiten voraus, denn zuhören ist mehr als hören. Zuhören oder auf das hören was der andere sagt, ist nur im Zwischenspiel zwischen Respekt und dem persönlichen Selbstwertgefühl zu verstehen. Dazu einige Beispiele:

- Immer dann, wenn das SWG des anderen verletzt wird, leidet die Kommunikation
- Solange wir glauben, dass der andere uns neutral oder wohl gesonnen ist, können wir uns leicht auf den Inhalt des Gesprächs konzentrieren.
- Glauben wir, eine negative Mitteilung herauszuhören, konzentrieren wir uns mehr auf diese Beurteilung als auf die eigentliche Nachricht/Information.
- Je mehr man sich auf die Nachricht konzentriert, desto größer wird die Gefahr, dass sich der andere missachtet fühlt.
- Wir können unseren „Wert“ nur im Vergleich mit anderen Menschen einschätzen. Diese Beurteilung erhalten wir im Laufe der Kommunikation.
- Alles, was man tut, tut man letztlich, um das SWG zu verteidigen. Wesentliche Faktoren für unser Selbstwertgefühl:
 - Übereinstimmung von Handlung und Verhalten mit dem Gewissen
 - Reaktionen der Umwelt auf das Selbstbild
 - Wertschätzung und Anerkennung durch andere

Kurz: *Je sicherer sich ein Mensch fühlt, desto besser kann er kommunizieren. Denn das Ziel des guten Zuhörers ist nicht, gut zu reden, sondern gute Beziehungen herzustellen. Oder:*

„Lerne Zuhören und du wirst auch von denjenigen deinen Nutzen ziehen, die dummes Zeug reden.“

Platon (427 - 348 od. 347 v. Chr.), lateinisch Plato, griechischer Philosoph

Teil 3 beschäftigt sich mit der Wertschätzung in der Kommunikation