

# Kommunikation

## Jetzt!

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

### 3. Teil

#### 1.7. Die Bedeutung der Wertschätzung in der Kommunikation

*Die Selbstkritik hat viel für sich.  
Gesetzt den Fall, ich tadle mich:  
So hab' ich erstens den Gewinn,  
Dass ich so hübsch bescheiden bin;  
Zum zweiten denken sich die Leut,  
Der Mann ist lauter Redlichkeit;  
Auch schnapp ich drittens diesen Bissen  
Vorweg den anderen Kritikkküssen. (Wilhelm Busch)*

Mit dem Begriff Wertschätzung verbinden wir Achtung, Ansehen, Autorität, Einfluss, Geltung, Prestige, Anerkennung, Ehre, Ehrfurcht, Anklang, Gegenliebe, Lob und Reverenz. In der Bürokommunikation führt die fehlende Wertschätzung allerdings zu erheblichen Problemen. Wertschätzung bedeutet aufmerksam gegenüber der Kollegin oder dem Kollegen zu sein. Das gilt insbesondere für Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Oft wird nach der Maxime gehandelt: Hauptsache die Ergebnisse stimmen und die Mitarbeiter funktionieren, schließlich werden sie dafür bezahlt. Die meisten Führungskräfte glauben, dass sie genug wertschätzend mit ihren Mitarbeitern umgehen, nur leider kommt diese Überzeugung bei Mitarbeitern oder Kollegen selten an.

Die persönliche wertschätzende Haltung gegenüber anderen ist abhängig von der Wahrnehmung, besser aus welcher Perspektive der Einzelne seine Umgebung betrachtet. Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch von „*Realität*“. Das bedeutet, dass jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert. Denn die Realität erschafft sich nicht, sondern sie ist durch Erfahrungen und Erlebnisse in der persönlichen Biografie geprägt.

Mithin gibt es in der Wahrnehmung kein „richtig“ oder „falsch“. Der gleiche Sachverhalt wird von zwei Personen mit hoher Wahrscheinlichkeit unterschiedlich wahrgenommen. Ob etwas tatsächlich ankommt, bestimmt damit letztlich der Empfänger.

Eine Führungskraft hingegen, die nur die eigene Vorstellung als einzig wahr ansieht, stülpt damit die eigene geistige „*Landkarte*“ über die der Mitarbeiter. Ergebnis: Unzufriedenheit und Demotivation sind vorprogrammiert. Mitarbeiter, die somit permanent um Anerkennung und Wertschätzung kämpfen oder per <sup>1</sup> „*trial-and-error*“ die Erwartungen der Führungskraft herausfinden müssen, vergeuden dadurch unnötige Energie. Auch hier kann die Führungskraft durch ihr Verhalten viel zu einem ausgeglichenen Energiehaushalt beitragen.

Ausgangspunkt für Wertschätzungscompetenz ist die persönliche Selbstwertschätzung. Je geringer der eigene Selbstwert, umso größer ist das individuelle Bedürfnis nach Anerkennung, desto niedriger ist typischerweise die Bereitschaft, anderen Anerkennung zu geben. Anders: Wer sich selbst nicht wertschätzt, wird diesen negativen Maßstab auch an andere anlegen. Der erste Schritt zum wertschätzenden Führen ist somit die Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstwert und dessen Stärkung.

Wertschätzung lebt von Beziehungen, die Menschen miteinander eingehen. Was assoziieren wir mit dem Begriff Beziehung? Einige Beispiele: „*Connection als der heiße Draht*“ im Sinne einer Ursache und Wirkung Relation. Oder wir sagen: „*Beziehung sprechen lassen*“ gute oder schlechte Beziehungen zu einem Kollegen oder einer Abteilung. Ferner von mitmenschlichen Beziehungen i. S. von Verhältnissen. In reinen ökonomischen Beziehungen z. B. Käufer und Verkäufer steht die Gewinnmaximierung im Vordergrund – einfach deshalb, weil dabei unterschiedliche Interessen im Spiel sind. Trotzdem können solche Beziehungen von hoher

---

<sup>1</sup> **Versuch und Irrtum** (englisch *trial and error*) ist eine heuristische Methode, **Probleme zu lösen**, bei der so lange zulässige Lösungsmöglichkeiten versucht werden, bis die gewünschte Lösung gefunden wurde. Dabei wird oft bewusst auch die Möglichkeit von Fehlschlägen in Kauf genommen. In der Umgangssprache bezeichnet man diese Vorgehensweise als „Ausprobieren“.

Wertschätzung getragen werden. Die Beziehungen, wie sie sich im Büroalltag abspielen, stehen oft in einer Wechselwirkung zwischen Privatheit und Zweckgebundenheit. Daher ist Wertschätzung immer auch aus der Interessenlage des Einzelnen relativ zu bewerten.

Deshalb ist es wichtig, dass wir den Begriff „*Wohlwollen*“ mit unserer Betrachtung zur Wertschätzung einbeziehen. Denn Wohlwollen drückt ein moralisches Handeln aus. Damit ist eine offene Haltung gegenüber dem anderen gemeint. Wohlwollen, das ist eine Tugend, indem der Mensch selbstlos handelt und mit dazu beiträgt, dass das Arbeitsklima Wohlbefinden und Freude am Gelingen bewirkt. Formen des Wohlwollens sind: sich solidarisch verhalten, Mitleid zeigen, Dankbarkeit für eine Hilfestellung oder spontane Sympathie als Ausdruck des gemeinsam erzielten Erfolges.

Um nur ein Beispiel zu nennen: Beliebt sind Auszeichnungen wie eine Urkunde oder Ehrungen für herausragende Leistungen. Das Besondere daran ist, dass im Gegensatz zu einem mündlichen Lob eine Auszeichnung publik gemacht wird. Dazu wird vielleicht ein festlicher Rahmen gewählt, dazu eine Rede gehalten, somit werden die Kollegin oder der Kollege öffentlich gewürdigt. Daraus ergibt sich die Vermutung, dass Wertschätzung oder der Wunsch nach Anerkennung dazu führen, dass Menschen außerdem bestrebt sind, ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

Wertschätzung und Wohlwollen sind die Voraussetzungen für ein gedeihliches Miteinander. Die nächsten Übersichtspunkte verdeutlichen das. Sie sind ein Anreiz, regelmäßig darauf zu schauen, um sich der persönlichen, wertschätzenden Haltung zu erinnern:

- Ja sagen zum anderen
- Abbau von Emotionen
- Zeit, demokratisches Verhalten zu zeigen
- innere Ausgeglichenheit
- über den eigenen Tellerrand sehen
- aufeinander zugehen
- die Meinung anderer gelten lassen
- trotz unterschiedlicher Meinung sollte man gute Kontakte pflegen
- gemeinsame Spielregeln anerkennen

### **1.7.1. Kommunikation und Zusammenarbeit in Unternehmen**

Beginnen wir mit den guten und alltäglichen Seiten des Büroalltags. Wichtig ist das angenehme Arbeitsklima in einem Unternehmen. Regelmäßig wird gefeiert, gelacht und der nächste

Betriebsausflug wird sicher noch besser als der letzte. Zu Geburtstagen gibt es den gemeinsamen Umtrunk und der Kollege, der gerade die Kollegin aus einer anderen Abteilung geheiratet hat, wird würdig gefeiert. Nicht zu vergessen der Geburtstag der Chefin oder dem Chef. Der kann sicher sein, dass wieder ein ausgefallenes Geschenk auf ihn wartet. Alle wissen, dass er ein ambitionierter Jäger ist. Gerade im letzten Jahr haben alle fleißig gesammelt, um ihm einen neuen Jagdstuhl zu schenken, sodass er beim Beobachten des Wildes auch mal schnell eine Verschnaufpause einlegen kann, ohne auf den Hochsitz zu steigen.

Vor allem erinnern sich alle noch an das Firmenjubiläum, als der Junior die Firma übernahm. Man sah es dem Senior an, dass er seiner Zeit nachtrauert. Aber wie sagte er es in seiner offiziellen Abschiedsrede. „So leicht werdet ihr mich auch nicht los“. Ein Lächeln aller Anwesenden konnte sich der Senior sicher sein, gut, dass niemand weiß, was jeder Einzelne dabei dachte.

Vieles ließe sich erzählen, um dem betrieblichen Alltag zuzuschauen. Aber was wäre dieser Alltag, wenn wir nicht auch die Schattenseite näher beleuchteten. Das allgemeine Bild von der Arbeit - ob als sinnstiftend oder als karrierefördernd ist Ausdruck unseres modernen Lebens. Aufstieg im Beruf verspricht Anerkennung, Einfluss, Macht und Selbstverwirklichung. Im Sprachgebrauch haben wir inzwischen Formulierungen wie: auf der Karriere- oder Erfolgsleiter steigen oder den sozialen Aufstieg schaffen, um eine erfolgreiche Laufbahn einschlagen.

Erfolg kostet seinen Preis, das weiß jeder Manager genau. Und er ist sich darüber im Klaren, dass neben den vielen Annehmlichkeiten es auch eine Reihe von Begleiterscheinungen gibt, die den Glanz der sozialen Stellung trüben. Ein gutes Beispiel ist die Entwicklung der Bankenmisere bereits vor der Lehman-Brothers-Pleite. Dort wurde plötzlich mit fragwürdigen Vertriebspraktiken operiert. Die Folge war ein Zerfall der partnerschaftlichen Verhältnisse zu den Kreditkunden, die vornehmlich die deutsche mittelständische Industrie repräsentierten. Jahrzehnte galt der Handschlag noch als Beweis für Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Plötzlich stand zwischen den Partnern ein anderer Geist: Die Kunden wurden systematisch übers Ohr gehauen, indem Finanzprodukte überteuert verkauft wurden.

Wie lebt es sich also in der Schattenwelt der Führungskraft? Die Kommunikation beschränkt sich häufig auf wenige Kontakte innerhalb des Betriebes. Oft wird vergeblich versucht, zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu knüpfen. Das gelingt nur selten, denn die Arbeitszeit gerade für Führungskräfte besteht aus 10 und 12 Stunden täglich.

Dann ist es mit der Entspannung selbst im Privatleben vorbei. Die wenige freie Zeit wird für sportliche Aktivitäten genutzt. Mit dem Motto: „*Fit sein für den Alltag.*“ Und Führungskräfte wissen, dass sie als Leistungsträger gesehen werden, also erhöht sich die Suche nach mehr Anerkennung durch weitere leistungssteigernde Aufgabenstellungen.

Zwar schafft die moderne Technik viele Möglichkeiten, den Stress abzubauen. Viele Unternehmen haben zum Beispiel den Wert von flexibler Arbeitszeit entdeckt oder es bedarf nicht mehr unbedingt die ständige Anwesenheit am Arbeitsplatz. Der Scheinvorteil besteht darin, dass die Führungskraft die Arbeit selbst organisieren kann. Psychologisch wird damit ein anderer Aspekt deutlich, nämlich wenn die zeitliche Kontrolle wegfällt, ist die Führungskraft sich selbst überlassen, indem das persönliche Arbeitspensum ausgedehnt wird.

Halten wir fest: Nach wie vor ist es die Top-Ebene, die vorgibt, welche Aufgaben zu bewältigen sind. Modern gesprochen reden wir von Zielvereinbarungen. Die praktische Erfahrung lehrt allerdings, dass mit dieser Form der Vorgaben z. B. bei Jahresgesprächen, auf Team- oder Managementsitzungen zu Jahresevents und sonstigen Ereignissen Wünsche geäußert und eine bestimmte Richtung vorgegeben wird. Die Wirklichkeit spricht in den meisten Fällen eine andere Sprache.

Ein weiteres Problem tritt auf, wenn der Führungskraft klar wird, dass bei allem persönlichen Einsatz und unter Zuhilfenahme der Mitarbeiterressourcen die vereinbarten Ziele nicht zu erreichen sind. Dann beginnen die ersten Störungen, die die gemeinsame Kommunikation schlagartig ändern. Vor allem das Beziehungsgeflecht im Unternehmen wird einer Reihe von Stressfaktoren ausgesetzt, worunter vor allem das Miteinander leidet. Ein Ausweg für viele Führungskräfte besteht darin, im Privatleben für einen Ausgleich zu sorgen. Beliebt ist heute das Laufen, um „*den Kopf freizubekommen*“. Dort im Wald ist man für sich allein, steckt nicht in irgendwelche Vergleiche z. B. der Beste sein zu müssen, oder die Vergleiche mit anderen Kolleginnen und Kollegen bleiben aus. Kurz: Man weiß, anderntags ist man wieder mit anderen zusammen, aber hier im Wald arbeitet man für kurze Momente für sich.

Eine andere Entwicklung ist die Präsenz auf Internetplattformen. *Ein Versprechen:* Wer nicht bei Facebook, Instagram oder Xing ist, der verpasst das wahre Leben. Kurz: Das soziale Netz treibt Hunderttausende in eine Sucht nach Pseudo-Kommunikation. Stolz werden dort Kontaktzahlen angegeben, die den persönlichen Bezug zur Welt da draußen beziffern. So sollen im Durchschnitt 190 „*Freunde*“ den Alltag im Büro und zu Hause versüßen helfen. Obwohl nach

einer Untersuchung der Universität Mailand nach Robin Dunbar nur 150 Kontakte für das Gehirn verkraftbar sind, was immer das genau heißen mag.

Aber der Glanz und die Lust, mit den Internetplattformen Anteil am Weltgeschehen und zugleich tiefste Einblicke in das Privatleben seiner Freunde zu bekommen, ist dies eine neue Art des Kommunikationsvoyeurismus. Schließlich darf man sich wie ein Fisch im großen Ozean der Kommunikation bewegen. Vielen Menschen wurde so zur Berühmtheit verholfen, aber – und das ist die andere Seite – man kann sich auch fürchterlich blamieren.

Der Netzvoyeurismus verführt manchen Zeitgenossen dazu, Monate oder gar Jahre seiner Lebenszeit damit zu verbringen, einem Gedanken hinterherzujagen, nämlich die Vorstellung, ihn nicht mehr loszuwerden, bedeutungslos zu sein, abgehängt zu werden oder etwas zu verpassen. Inzwischen haben Psychologen und Sozialpädagogen ein weiteres Beratungsfeld gefunden, nämlich den Netzabhängigen wieder zu einem normalen Leben zu verhelfen. Die Anfälligkeit betrifft schon lange nicht mehr jene, die ohne Arbeit sind, sondern Menschen, die ihren Büroalltag zu bewältigen haben. Selbst bei Führungskräften macht diese sozial interaktive und ferngesteuerte „Freundschafts-Beziehung“ keinen Halt mehr.

Nicht selten ist in Besprechungen zu beobachten, dass das Smartphone zur Vertreibung der Langeweile benutzt wird. Das Internet schafft dazu die Verbindung. So werden vielleicht die letzten Urlaubsfotos „gepostet“ und was sonst noch Amüsantes während eines Vortrages als „Unterhaltungsprogramm“ übermittelt wird.

### **1.7.2. Interdisziplinäre Formen der Kommunikation**

Ein großes Ereignis der Vergangenheit war der erste Schritt eines Menschen auf dem Mond. Eine Meisterleistung, die sicher nur erreicht worden ist, indem Tausende von Menschen aufs Engste zusammengearbeitet haben. Solch eine komplizierte Unternehmung ist, ohne das Zusammenwirken von verschiedenen Teilbereichen überhaupt nicht zu lösen. Und der Blick in die Zusammenhänge z. B. von Ökonomie, Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit wird nur im Zusammenspiel dazu beitragen, Aufgaben in der Gesellschaft, der Natur und Wirtschaft zu erreichen. Ein Stichwort dazu ist die Globalisierung. Ein weiteres Beispiel ist die voranschreitende Technisierung in der modernen Welt, die vor allem in der Arbeitswelt tiefe Spuren hinterlässt. Unsere Alltagssprache hat sich dieser Entwicklung lange angeschlossen. Netzwerke bilden, sich vernetzen i. S. mit vielen Menschen verbunden sein oder in übergreifenden Kooperationen. Diesen Kerngedanken, die sich in den Begriffen: *Prozess, Projekt, Strategie*,

*Beziehung, Systemdenken* wiederfinden, sind Ableger des interdisziplinären Denkens. In Metaphern gesprochen lässt sich interdisziplinäres Denken so formulieren:

- über den Tellerrand hinwegsehen
- wahrnehmen von Unterschieden
- vorausschauendes Erkennen
- interkulturell - international - interdisziplinär

Wir wollen uns nun weiter der Bürokommunikation nähern und versuchen zu verstehen, wie Interdisziplinäre Kommunikation aussehen kann. Vergegenwärtigen wir uns die heutige Situation in der Welt der Wirtschaft, des Kapitals und des Unternehmensalltags. Versuchen wir, den Blick zu schärfen für Menschen, die in diesem Kreislauf der Geschäftigkeit ihre Zeit verbringen. Das gelingt, wenn man einen Menschen betrachtet zwischen 30 – 40 Jahren. Sie/er ist in einer mittleren Position tätig z. B. als Teamleiterin/er mit der Personalverantwortung für 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie/er hat ein BWL-Studium absolviert und bereits vorher eine Position in einem anderen Unternehmen bekleidet. Sie/er arbeitet in einem mittelständischen Familienbetrieb. Der Juniorchef führt das Unternehmen seit ein paar Jahren. Sein Unternehmensziel: Weiterentwicklung der sozialen Kompetenz auf allen Abteilungsebenen. Eine ambitionierte Aufgabe, denn es bedarf einer langfristigen Strategie, damit diese Ziele erreicht werden. Dazu braucht das gesamte Führungsteam ein Konzept. Dabei spielt die Teamkommunikation eine bedeutende Rolle. Die Erfahrung zeigt, dass Projekte oft deshalb scheitern, weil das Interesse nachlässt und damit die Kommunikation keine Brückenfunktion mehr übernehmen kann. Deshalb empfiehlt es sich, gewisse Kommunikationswege zu definieren. Hier nur einige Beispiele:

- Leitlinien als Spielregeln formulieren u. a. die Art und Weise der gemeinsamen Verständigung.
- Ein Pflichtenheft, das besonders für die Verfolgung der Ziele angefertigt und ständig verfolgt wird.
- Rollenverteilung im Team. Dazu ist eine Reihe weiterer Gesichtspunkte zu bedenken, u.a. die fachlichen Kompetenzen.
- Teamorganisation: Kleine Projektgruppen sind bekanntermaßen am effektivsten.
- Zeitmanagement: Terminübersichten (Gerüste) schaffen.
- Reportsystem: Die Dokumentation in einer Hand lassen.
- Kommunikationskonzept: Koordination und Information für alle Beteiligten.

### **1.7.3. Miteinander kommunizieren**

Jede zwischenmenschliche Kommunikation scheitert, wenn die Gesprächsgrundlage fehlt. Die Gründe, weshalb ein Miteinander in Wut, Hass und Gleichgültigkeit umschlagen kann, sind vielfältig. Wichtig für eine Führungskraft ist das Wissen, wie man in schwierigen Situationen die Übersicht behält und Wege zu einer erfolgreichen Kommunikation findet.

Dazu einige Beispiele:

- Zielvereinbarungssysteme
- Personalentwicklungsplanung
- Mitarbeitergespräche
- Stellen- und Funktionsbeschreibungen
- Entlohnungs- und Incentive-Systeme
- strategische Planung
- Ergebnisplanung
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- persönliche Arbeitsmethodik u. a. Zeitplanung
- Kommunikation- und Motivationsmethoden

Damit Mitarbeiter ihre Führungskräfte akzeptieren und respektieren, gilt es auf einen Unterschied hinzuweisen, der für ein genaueres Verständnis von Führung von zentraler Bedeutung ist. Führung findet deshalb nicht generell im luftleeren Raum statt, sondern vollzieht sich meistens vor dem Hintergrund gegebener Bedingungen. Deshalb bedeutet führen auch methodisch planvoll Einfluss auf die Konzept- und Kompetenzgestaltung zu nehmen. Denn Führung hat eine Lokomotionsfunktion zur Entwicklung eines Unternehmens.

Zum Beispiel ist die Rückmeldung (Feedback) von anderen Menschen ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens. Zum Teil kann man selbst einschätzen, wie unser Verhalten wirkt, ob eine Aufgabe richtig bearbeitet und das Ziel erreicht wurde. Aber in vielen Situationen kann die Selbstwahrnehmung gestört sein. Dabei können Hinweise von anderen hilfreiche Unterstützung bieten.

Ziel eines Feedbackgesprächs ist, die Leistung des Mitarbeiters in Zukunft sicherzustellen. Das bedeutet: Eine fundierte Rückmeldung sagt dem Mitarbeiter zum einen, was er richtig und gut gemacht hat und was so bleiben kann. Außerdem wird ihm auch mitgeteilt, welche Fehler er begangen hat oder wo es für ihn noch Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Ein gutes Feedbackgespräch hilft in der Regel, die Arbeit in Zukunft gut oder besser zu erledigen. Im



Grunde ist es nur fair, wenn ein Vorgesetzter der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Chancen zur Verbesserung bieten.

#### **1.7.4. Führungskräfte und Mitarbeiterkommunikation**

Entwicklung und Erfolg eines Unternehmens hängen wesentlich von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ab. Sie zu mobilisieren, das ist die Hauptaufgabe der Führungskräfte. Es hat in den letzten Jahrzehnten einen grundlegenden wirtschaftlichen und sozialen Wandels bedurft, um zu erkennen, dass die Menschen weder unter Druck und Zwang noch mit Anpassung unter falsch verstandener Autorität die Unternehmensziele erfüllen können. In vielen Fachbeiträgen zu Beginn der 90-er Jahre wurde auf die mangelnde Fähigkeit zur Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften hingewiesen.

Drei Stichworte dazu: Verängstigte Mitarbeiter, zunehmender Bürokratiewust und erhebliche Schwächen in der Führung. Kurz: In Mitarbeiterumfragen war immer die Rede von einem „Klima der Angst“. Das drückte sich oft dahingehend aus, dass z. B. ein Abteilungsleiter ständig bei seinen Mitarbeitern Druck ausübte, sie fachlich als unfähig bezeichnete und sich wunderte, dass das Betriebsklima darunter litt.

Deshalb gehört der richtige Umgang mit den Mitarbeitern zu den wichtigsten Aufgaben im Unternehmen, denn mit kommandieren, kontrollieren und korrigieren allein kann man niemand mehr beeindrucken. Grundsätze erfolgreicher Mitarbeiterführung gab es immer schon. Nur wurden sie lange Zeit kaum diskutiert, sei es, weil sich das Interesse an diesen Fragen erst durch die allgemein gewachsene Diskussionsfreudigkeit der vergangenen Jahre entwickelt hat; sei es, weil die praktizierten Prinzipien der Menschenführung als selbstverständlich akzeptiert wurden.

Der kritische, selbstbewusste, informierte und mündig gewordene Mitarbeiter möchte bei seiner Tätigkeit und an seinem Arbeitsplatz auch persönliche Wünsche und Erwartungen erfüllt sehen. Er will erkennen, dass er nicht nur für das Unternehmen etwas leistet, sondern dass er mit seiner Leistung auch seine persönlichen Ziele und Vorstellungen erreicht. Aufgabe der Führung ist es deshalb, die Ziele des einzelnen Menschen mit den Zielen des Unternehmens zum Nutzen beider in Einklang zu bringen.

Zeitgemäße Führung im Unternehmen bedeutet die bisherige Dimension um die kommunikative, psychische und soziale Komponente zu erweitern. Zu dieser Forderung gehört vor allem Zielklarheit, damit die Mitarbeiter ganz persönlich und jederzeit auch in Situationen höchster Belastung eine Antwort auf das „*Wofür und Wozu*“ finden. Nur so hat ihr Energieeinsatz Sinn und schafft die Basis für ihre Selbstverwirklichung, denn positive Automatismen lösen Ketten von Erfolgserlebnissen aus. Dies verlangt in stärkerem Maße als früher eine Konzentration auf die **Wie-Leistungen** als attraktive Herausforderung für jeden einzelnen Mitarbeiter. Technische, wirtschaftliche und psychologische Zusammenhänge sollten außerdem verständlich, also „*unkompliziert*“ erläutert werden. Eine einseitige ökonomische und technische Information allein wird den Erwartungen nicht gerecht, sie wird auf lange Sicht sogar den wirtschaftlichen Erfolg beeinträchtigen. Deshalb bildet eine „*menschlich*“ orientierte Kommunikationspolitik durch:

- Zielklarheit statt Geheimniskrämerei
- Zielinterpretation statt Anordnung und Vorgaben

die Grundlage für eine zukunftsorientierte Führungskonzeption. Sie wird auch den Erfolg des Unternehmens bestimmen. Für Führungskräfte gehört es heute und in Zukunft dazu, über gute Menschenkenntnisse zu verfügen, denn das individuelle Rollenverhalten ist zu einem wichtigen Faktor in der Gesamtbewertung der Teamleistung geworden. Was erwarten Mitarbeiter von Führungskräften? In erster Linie gehört dazu ein gesundes und effektives Führungsklima. Das bedeutet eine Atmosphäre der menschlichen Annahme, der Zugehörigkeit, der Akzeptanz und der Gleichwertigkeit als Nährboden für sich selbst und andere. Denn je ausgeglichener der Mitarbeiter ist, desto beständiger, harmonischer, kommunikativer und spannungsfreier wirkt sich das auf seine Motivation aus. In Zukunft gehört es für Führungskräfte dazu, zu erkennen, dass der größte Antrieb für Mitarbeiter zugleich die größte Gefahr bedeutet, nämlich die:

- Bereitschaft, sich im Sinne des Gemeinschaftsgefühls anzupassen
- Die Fähigkeit zur Selbstbeauftragung wächst nur auf dem Boden der Selbstverantwortung, wenn Menschen motiviert und zufrieden sein sollen.

#### **1.7.5. Wie Sie Ihren persönlichen Stil verbessern**

Damit sich der Erfolgssuchende seinen Weg durch den sozialen Dschungel bahnen kann, braucht er ein weiteres Element, das wir im sprachlichen Alltagsgebrauch „Stil“ nennen.

<sup>2</sup>B. von York schrieb um 1890 zu diesem Thema in seinem *Ratgeber in allen Lebenslagen*: „Wie dem aber auch sei, uns mag es als Beleg gelten, dass es Neues unter der Sonne eben nicht mehr gibt. Wollte man aber annehmen, dass mit der intellektuellen Entwicklung des Menschen-geschlechts und der von Jahrhundert zu Jahrhundert steigenden Kultur sich auch der Geschmack stets geläutert und fortentwickelt habe, so ist das ein Irrtum - in Bezug auf die Bekleidungskunst gewiss. Wenn das Neuere auch immer das Bessere wäre, müssten wir allerdings bereits eine sehr hohe Stufe der Vollkommenheit darin erreicht haben - leider ist das nicht der Fall. Auf keinem Gebiet wie auf dem der Mode wechselt das Schöne und Kleidsame beständig mit dem Geschmack losen und Entstellenden und wirklich neu ist nichts mehr, kann es auch nicht sein. Da alles dagewesen, gilt es immer wieder, Anleihen bei den Moden früherer Zeiten zu machen, und leider ist es selten das Gute, was man der Vergessenheit entreißt. Und auch die Männer kamen bei jener Mode nicht zu kurz, wie es doch bei der heutigen in jedem Fall geschieht. Denn nicht allein, dass die moderne Herrentracht unschön, steif und nüchtern ist, sie unterscheidet die Träger auch so wenig voneinander, dass man in jeder Gesellschaft in Gefahr kommt, den Lohndiener für einen Baron zu halten oder umgekehrt. Dass da in absehbarer Zeit Änderung und Besserung eintritt, ist leider nicht zu erwarten!“

Stil ist allerdings nicht nur in der Mode zu entdecken, sondern er umfasst die ganze Persönlichkeit. Dazu gehören Sprechweise, der persönliche Auftritt und nicht zuletzt die Kleidung als sichtbares Zeichen für den individuellen Lebensstil. **Kurz:** Stil ist Lebensphilosophie. Neben der Kleidung wirkt sich Stil auch auf andere Lebensbereiche aus. Wohnung, Auto, Musik, Freizeit und sogar an der Berufswahl lässt sich ablesen, aus welcher gesellschaftlichen Schicht jemand entstammt. Nicht zuletzt sind es die Medien oder Stars, die Vorbilder für den Lebensstil bieten.

Wer seiner Vorstellung von wahrer Lebenskunst folgen will, schert sich wenig um das, was andere tun, sondern die Lebenskunst wird zur Lebensästhetik. Stil erfordert allerdings eine hohe Sensibilität, vor allem wenn der Karrierist in seiner gesellschaftlichen Stellung weiter hineinwachsen möchte, denn aus dem Stilzwang wird schnell der Gruppenszwang. *Beispiele:* Man erwartet stilgerechte Kleidung bei besonderen Festen gegenüber Kunden z. B. am Bankschalter oder bei Bewerbungsgesprächen. Das gilt auch in Wirtschaft oder in Verwaltungen, dort kann jede Art von Übertreibung schnell zu Konflikten führen.

Jedes Benehmen gibt Auskunft über den Grad der Fähigkeit eines Menschen, sich in seinem Lebens- und Arbeitsumfeld zu verhalten. Ob im Gespräch, im Kleidungsstil oder z. B. als Vorgesetzter, immer kommt es für den strebsamen Menschen darauf an, sich anständig (sittlich) gegenüber jedermann (-frau) zu „benehmen“. Leider häufen sich in der Gesellschaft die Fälle, in denen „Übertritte“ geschehen, die wir als zwischenmenschliche Konflikte

---

<sup>2</sup> Bertha Wegner-Zell, geb. Zell (\* 3. März 1850 in Bromberg (heute Bydgoszcz); † 8. Dezember 1927 in Berlin), war eine deutsche Schriftstellerin. Sie benutzte die Pseudonyme B. W. Zell und B. v. York.

bezeichnen. Hier hat sich der Begriff „**Mobbing**“ in den deutschen Wortschatz eingebürgert. Früher war der Ausdruck „*Schikanieren*“ bekannt, denn die Art jemanden „*Rauszuekeln*“ ist auch in früheren Zeiten üblich gewesen. Neu ist die scheinheilige Art, die Rücksichtslosigkeit, mit denen Menschen soziale Isolation erleben. Der fehlende Grad an Wertschätzung, die Stumpfheit gegenüber Gefühlen anderer, der permanente Relativismus, nämlich das alles und jedes auf Bedingungen aufbaut, das sind nur wenige Kennzeichen eines neuen sozialen Phänomens, das immer breitere Schichten der Bevölkerung ergreift.

Deshalb haben wir Täter und Opfer zu betrachten, denn unsere Wertegemeinschaft baut auf gesellschaftlichen Säulen auf, die gerade im zwischenmenschlichen Bereich immer mehr Defizite aufbaut. Denn neu bei diesen Konflikten sind Tendenzen, die unweigerlich zu Einsamkeit, Isolation, Ausgrenzung und nicht zuletzt zu psychischen Krankheiten führen. In erster Linie finden wir Spannungen vor, die sich im Bereich der Machterhaltung, der Statussymbolik, Gruppenzugehörigkeit und der Identitätsbildung bewegen. Damit der Status Quo erhalten bleibt, beginnt der Kampf mit denjenigen, die sich auf irgendeine Art diesem ehrgeizigen Streben entgegenstellen. Mit *Marie Calm*, einer deutschen Schriftstellerin aus dem späten 19. Jahrhundert, möchte ich mit einigen Passagen aus ihrem Ratgeber „Die Sitten der guten Gesellschaft“ schließen.

*„Höflichkeit ist das anscheinend mildeste, aber schließlich das wirksamste Mittel, den anderen zu zwingen, auch seines falschen Betragens eingedenk zu werden und es zu ändern. Natürlich darf aber die Höflichkeit des Untergebenen nicht in - Kriecherei ausarten. Gegenstand irgendeiner Schwäche, ein Fehler, ein Unglück der lieben Nebenmenschen, die dabei gar nicht als, »liebe« oder mit Liebe behandelt werden, sondern die man unter die Lupe der Missgunst, der böswilligen Neugier stellt und mit jenem unbarmherzigen Mordinstrument der scharfen Zunge, seziert. Oft ist es auch nur das Verlangen, etwas Interessantes zu erzählen, was den Klatsch hervorruft, oft nur Schwäche und Ängstlichkeit, welche die eine oder andere ZuhörerIn verhindert, gegen diese Unsitte zu protestieren; immer aber ist und bleibt es eine Unsitte, ja vielleicht die schlimmste Unsitte, welche der Gesellschaft anhaftet, und sie sollte aus der »guten« Gesellschaft energisch verbannt werden. Denn wer klatscht, ist weder gut noch selbst gebildet. Er sucht einen Menschen in der Achtung anderer herabzusetzen: folglich ist er herzlos; er verbreitet einen von jenem begangenen Fehler, eine erlittene Niederlage: folglich ist er schadenfroh; er greift einen Abwesenden an, der sich nicht verteidigen kann: folglich ist er hinterlistig, feige! Wahrlich, wer die Geselligkeit in solcher Weise missbraucht, sollte von ihr ausgewiesen werden; nur fürchten wir, wäre die Zahl derer nicht klein, an welchen diese Ausweisung vollzogen werden müsste!“*

## 1.8. Beziehungen knüpfen, ausbauen und festigen als Teil Ihrer persönlichen Kommunikationsstrategie

Beziehungen im Büroalltag, das bedeutet, sich auf Verhältnisse mit anderen einzulassen. Sie versprechen Vorteile, sie sind der heiße Draht nach oben, man lässt seine Beziehungen spielen, sie sind das berühmte Vitamin B. Kurz: Kontakte knüpfen heißt, modern gesprochen, Netzwerke auf- und ausbauen. Von guten Verbindungen hängt die persönliche Karriere ab oder negativ – Beziehungen bringen nichts, weil sie zu den eigenen Vorstellungen der Beziehungspflege nicht passend erscheinen.

Der Begriff „*Beziehung*“ ist verschieden zu verstehen. Beispiele: Interessengruppen- oder Gemeinschaften, in Internetforen in alle Richtungen, Teamstrukturen i. S. hierarchischer Modelle, ökonomische Beziehungen z. B. Käufer und Verkäufer, Arzt und Patient, Führungskraft und Mitarbeiter, Geschäftsführung und Angestellte u. v. m. Unterschiede in den Beziehungen sind durch Beziehungssysteme oder Beziehungsgeflechte gekennzeichnet. Beziehungen leben von den sozialen oder persönlichen Interessen. Die Basis dazu bildet die Sprache sowie die daraus sich formende Kommunikation. Beispiele dazu sind Dialoge in den vielfältigsten Formen.

Was uns interessiert, ist die zwischenmenschliche Beziehung. Sie ist für ein Gelingen in der gemeinsamen Kommunikation entscheidend. Grundsätzlich bedeutet das, dass Menschen ihre Beziehungen so ausrichten können, dass daraus ein inneres und äußeres Wachstum entsteht. Beziehungen allerdings können dazu führen, dass Machtverhältnisse auftauchen, die die Unternehmenskultur stark beeinträchtigen. Ferner sollte zwischen persönlichen Beziehungen und dem sachlichen geschäftlichen Umgangston unterschieden werden.

Von großer Bedeutung für ein gedeihliches Miteinander ist die Erfahrung, die wir mit anderen machen. Dabei spielt ein gutes Betriebsklima, das von Sympathie, Wertschätzung und Respekt getragen wird, eine wichtige Rolle. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit ist „*Vertrauen*“. Einerseits schafft es Voraussetzungen für eine konstruktive Kommunikation, andererseits kann Vertrauen auch missbraucht werden. Lügen zum Beispiel oder andere hintergehen, Ausreden und linkisches Benehmen schränken die Kommunikation beträchtlich ein. Häufig verstehen wir Vertrauen auch anders. So sagen wir:

Vertrauenssache, Vertrauensbeweis, Vertrauensfrage u. v. m. Oder in dem Sprichwort:  
*„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.*

„Die größte Ehre, die man einem Menschen antun kann,  
ist die, dass man zu ihm Vertrauen hat.“ Mathias Claudius

### 1.8.1. Beziehungen stärken

Damit Beziehungen im Büroalltag gelingen, bedarf es einer Kommunikation, die die zwischenmenschlichen Beziehungen stärken. Was ist dazu die wichtigste Voraussetzung? Entscheidend sind die „*sozialen Handlungen*“, die vom Einzelnen oder von einer Gruppe ausgehen und eine entsprechende Wirkung erzeugen. Denn soziales Handeln spiegelt die Verhältnisse zwischen Menschen (Interaktionen), die sich gegenseitig beeinflussen:

- In einem Gespräch gibt ein Wort das andere.
- Fragen werden aufgeworfen und erzeugen entsprechende Reaktionen.
- Überzeugungen schärfen ihre Kraft aus Erfahrungen.
- Eine Hand wäscht die andere.
- Empfindungen treffen auf Gegenreaktionen. Beispiel: Freude oder Schmerz
- Hierarchische Verhältnisse Beispiel: Vorgesetzter zum Mitarbeiter.

Weitere Formen des sozialen Handelns sind:

- Teamarbeit
- Projektarbeit
- Interdisziplinäres Wirken
- Internationale Zusammenarbeit
- Hilfestellungen untereinander
- Ziele und Visionen entwickeln
- sich an dem Unternehmensleitbild orientieren
- sich an gemeinsame Regeln des Miteinanders halten
- Auf der zwischenmenschlichen Ebene abspielen durch Ermutigung, Wertschätzung
- Austausch von Gefühlen,
- bilden von Gemeinsamkeiten

Allerdings kann soziales Handeln gegenläufige Tendenzen hervorrufen. Streit, Missgunst gegenüber anderen oder Neid und Eifersucht beeinflussen das gegenseitige Verhalten bis zur Unerträglichkeit. Fassen wir vorerst zusammen: *Vertrauen basiert auf Erfahrung, und erst die ebnet den Weg zur Beziehung.*

Fragen, die im Büroalltag eine Rolle spielen. Ein Beispiel: „Wie kam es zu diesem Konflikt, obwohl über Jahre hinweg ein gutes Arbeitsklima herrschte? Mögliche Auslöser:

- Die Beziehung zwischen zwei Kollegen ist brüchig geworden.
- Die Stimmung in einem Team ist rapide gesunken. Warum?
- Was ist die Ursache dafür, dass in einem Verkaufsteam die erhofften Umsätze ausblieben?

- Weshalb fällt es einem Projektmanager schwer, seine Gedanken vor Zuhörern klar und verständlich auszudrücken?
- Weshalb gelingt es zwei Geschäftspartnern nach 40-jähriger Zusammenarbeit nicht mehr, ihre Ziele auf einen Nenner zu bringen?

Alle dargestellten Konflikte sind Teil von schleichenden Entwicklungen, die die Qualität der Beziehung (soziales Handeln) verändern. Was war geschehen? Was ist der Sinn von Beziehungen? In erster Linie bestehen hohe Kooperationsbereitschaft und effektive Teamarbeit, damit verbunden ist der gemeinsame Nutzen, den alle Beteiligten daraus ziehen können. Beispiele:

- Ein kollegiales Verhältnis sucht nach Wertschätzung und Anerkennung.
- Projekte verfolgen oft das Ziel der Effizienzsteigerung z. B. Kostenminimierung.
- Interessengruppen (Verbände) unternehmen alles, um bei Mitgliedern um Vertrauen zu werben.
- Gelder für Forschung (Steuergelder) werden dadurch gerechtfertigt, dass die Ergebnisse der Gesellschaft zugutekommen.

Halten wir fest: Den Sinn von Erfahrungen und Handlungen zu verstehen, dazu bedarf es guter Menschenkenntnis. Das setzt voraus, dass der einzelne tiefe Einblicke in die eigenen Empfindungen erkennt. Nur so kann Sinnhaftigkeit entstehen.

Positiv gewendet bedeutet das, neue Erkenntnisse gewinnen durch das eigene Denken und eine Vertiefung des Erfahrungshorizontes. Anders formuliert: Gewinn neuer Perspektiven.

Im Büroalltag kommt es oft zu Konflikten, Streit, Verletzungen u. v. m. Damit ist eine Beziehung zunächst gestört und in der Regel beeinflusst das die Verhältnisse innerhalb von Teams. Konflikte oder Krisen können, wenn sie nicht hinreichend analysiert und bekämpft werden, zu enormen Veränderungen führen. Im schlimmsten Fall sogar zu Katastrophen. Denken Sie an Schlecker oder Karstadt.

Wie lässt sich auf Konflikte Einfluss nehmen? Im Büroalltag werden oft und zu spät die ersten Symptome oder besser Warnsignale übersehen, bis es dann zur Offenbarung kommt. Meistens ist es für eine schnelle Lösung zu spät. Was außerdem im Büroalltag geschieht, ist die Suche nach einem Schuldigen. Das führt uns zum nächsten Diskussionspunkt. Hierzu sechs Stufen zur Konfliktlösung:

1. Wie ist der Konflikt entstanden?
2. Was ist das Ziel des Konfliktes?
3. Was sind die positiven Aspekte des Konfliktes?
4. Wie können wir den Konflikt beheben?

5. Wie gehen wir mit dem Konflikt gemeinsam um?
6. Wie kann die Lösung eines Konfliktes aussehen?

### **1.8.2. Machtkämpfe in Gruppen**

Innerhalb von Teams oder in komplexen Organisationen sind Machtkämpfe auf gewisse Weise Alltag. Wenn man allerdings Kommunikation verstehen will, dann ist es erforderlich, einige Kriterien der Macht i. S. von Einflussnahme, Besitzstandswahrung, Durchsetzungsvermögen oder übertriebener Ehrgeiz u. v. m zu kennen. Denn damit sich Macht festigen kann, werden Stilmittel gebraucht, die manipulativ als Drohmittel, Angstmache oder Zwang eingesetzt werden. Zwar gibt es viele Bemühungen, den Machtfaktor in Gruppenprozessen zu minimieren, allerdings lehrt die Wirtschaftsgeschichte des 19. und vor allem des 20. Jahrhunderts, dass nach wie vor mit alten hierarchischen Vorstellungen kaum Veränderungen eintreten.

Hinzu kommt, dass eine Wohlstandsgesellschaft mit ihren Werthaltungen eher egoistische Bestrebungen entwickelt, als altruistische Handlungen in den Vordergrund zu stellen. Viele Unternehmen wollen aber nicht darauf verzichten, neue Modelle des Miteinanders einzuführen, die den Teamgeist beschwören sowie dem Einzelnen Gestaltungsräume bieten, die eigenen Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Denn das Ziel ist, das Verantwortungsgefüge von „oben nach unten“ zu verändern. Diese Form einer neuen Machtentfaltung dient in erster Linie der Stärkung der Persönlichkeit. Gemeint ist damit soziale Anerkennung des Einzelnen, Statussymbole zur Motivation sowie Ehre und Ruhm durch den Erwerb von Titeln und Positionen.

Wer um seiner beruflichen Stellung willen oder aus anderen Motiven heraus seine Position nicht verlieren will, der sucht nach taktischen Raffinessen, die es erlauben, den Gegner durch allerlei Mittel zu beherrschen. Kurz: Die gewählte Taktik wird in kommunikatives Verhalten umgesetzt. Wenn also Konflikte auftauchen, die zeigen, dass Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, gesellschaftliche Gruppen, Organisationen oder Staaten als unvereinbar erscheinen, dann leiden Beziehungen und nicht zuletzt eine fruchtbare Kommunikation. Zum Beispiel untersucht die Konfliktforschung die Entstehung und den Verlauf von Auseinandersetzungen und entwickelt Lösungsstrategien, um das Handeln bei Konflikten zu verändern bzw. die Auswirkungen eines Konfliktes auf die Machtverhältnisse begrenzen oder einschränken zu können. Einige Alltagsbeispiele:

- Macht und Täuschung (Versprechen, die nicht eingehalten werden)
- Macht und Gegnerschaft (nur die eigene Meinung durchsetzen)



- Macht und Begierde (Immer nur den eigenen Vorteil suchen)
- Macht und negatives Denken (Alles grau in grau sehen)
- Macht und Zwang (Allem und jedem grundsätzlich widersprechen)
- Macht und Raffinesse (Jemanden in die Sackgasse führen)

Im Alltag entwickelt sich eine Mischform, die dann als Führungs- und Kommunikationsinstrument verwandt wird. Nun einige Anmerkungen zu Formen der Machtfestigung und Machtentfaltung. Sie sind der Kit, aus dem gruppensdynamische Prozesse entstehen, zerfallen und wieder neu ins Leben gerufen werden. Die Aufgabe der Kommunikation besteht darin, die Gedanken, Informationen, Regeln u. v. m. innerhalb von Gruppen darzustellen und zu festigen. Aus diesen Gründen bilden wir Bündnisse mit dem Ziel, eigene Interessen gegenüber anderen durchzusetzen oder zu beeinflussen.

Der nächste und letzte Teil beschäftigt sich mit Kommunikation in Projektgruppen, Moderation und Präsentationen