

# Kommunikation

## Jetzt!

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

### Teil 4

*„Wer vieles umfassen will, darf sich kleiner  
Irrtümer nicht schämen; wer alles im Ganzen  
überdenkt, kann nicht alles im einzelnen  
ergründen, sondern muss über Vieles nur  
hinüberstreifen, manches im Dunkeln lassen,  
anderes nur auf Treu und Glauben hinnehmen“<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Anselm Feuerbach (\* 12. September 1829 in Speyer; † 4. Januar 1880 in Venedig) war ein deutscher Maler. Er gehört zu den bedeutendsten deutschen Malern der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts.

Um der besseren Lesbarkeit willen habe ich - wo nicht zu umgehen - die männliche grammatische Form in der Ansprache verwendet. Eine Diskriminierung ist ausdrücklich ausgeschlossen. Es sind selbstverständlich alle Geschlechter gemeint.

#### 1.8.4. Kommunikationsbarrieren in Unternehmen

*Wo der Mensch seine eigene Meinung höher hält als die eines anderen, da steht er sich selbst im Weg. Die Fähigkeit zusammen zu leben und zu arbeiten, bedingt sogar das Akzeptieren anderer Meinungen und Vorstellungen.*

*Die Erkenntnis, dass der andere morgen meine Vorstellungen teilt, sollte die wichtigste Erfahrung auf dem Wege zur besseren Kommunikation und Kooperation sein“ (Erich Grikscheit)*

Wenn die nächsten Ausführungen sich intensiver mit dem Phänomen der „*Meinungen*“ beschäftigen, dann deshalb, weil in der alltäglichen Bürokommunikation das Wort „*Meinung*“ und alle seine direkten oder indirekten Verknüpfungen zu großen Schwierigkeiten führen. Die späteren Beispiele sind letztendlich alle auf Meinungen zurückzuführen. Andernfalls: Wer sich bewusst ist, welche Bedeutung die Meinungsvielfalt besitzt, der lernt damit nützlich umzugehen, der wird in der Lage sein, für eine bessere Kommunikation zu sorgen. Allerdings gibt es kein Patentrezept, denn der Mensch kann gar nicht anders, als sich mit seinen Meinungen verständlich machen. Manchmal kommt es nur auf den feinen Unterschied an WIE man dem anderen etwas mitteilt.

Unter Meinung versteht man eine von direkter Betroffenheit, von individuellen Wertvorstellungen, Geschmack oder Gefühlen geprägte Einstellung eines Menschen gegenüber einem bestimmten Gegenstand oder Situation. In Ausdrücken und Redewendungen wie „*Meinungsfreiheit*“, „*Meinungsaustausch*“, „*eine Meinung äußern*“ und „*jemandem die Meinung sagen*“, wird deutlich, dass in demselben Sinne auch einzelne Aussagen als Meinung bezeichnet werden können.

Einige Beispiele für Meinung: Meinungsfreiheit, Meinungsaustausch, öffentliche Meinung, Meinungsvielfalt, Meinungsumfragen, Lehrmeinungen, herrschende Meinung, Meinungsmonopol, Meinungsbild usw.

Politisch haben Meinungen eine bedeutsame Funktion z. B. bei Wahlen, um die Wählergunst zu gewinnen. In der Psychologie sind es die Einstellungen, die für Parteien, Unternehmen und die Medien eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere geht es darum, Einstellungen von Menschen oder Zielgruppen genauer zu untersuchen. In der Philosophie sind es die Wertvorstellungen z. B. Fragen zum Glück, Zufriedenheit oder Gerechtigkeit. Und im Büroalltag finden Meinungen in Besprechungen, Diskussionen oder Einzelgesprächen ihre Hauptaktionsfelder.

Eine Meinung besitzen gilt in unseren Tagen als „*schick*“, denn sie ist Teil einer allgemeinen Lebensphilosophie geworden. Dem anderen etwas mitteilen „*seine Meinung sagen*“, ist Ausdruck einer Erfahrung, die einerseits aus tiefen Empfindungen herrührt und in der Meinung zum Ausdruck kommt. Andererseits sind sie geistige Versatzstücke, die weder eine Überzeugung sichtbar machen, noch sind sie ergiebig, denn sie leisten im Büroalltag selten einen fruchtbaren Beitrag. Meinungen dienen lediglich dem Verständnis, denn sie liefern oberflächliche Erklärungen, die meistens den Gesprächspartner dazu aufrufen, Gegenreaktionen auszulösen. Meinungen deuten Richtungen an, die zeigen, „*wohin*“ der Sprecher hinwill. Damit Meinungen sich durchsetzen können, werden bestimmte Stilmittel benutzt.

Beispiele:

- Entwicklungen im Unternehmen
- Befragungen oder Analysen durch Beratungsgesellschaften
- Erklärungen von Vorgesetzten
- Reaktionen aus dem Markt oder durch Beobachtungen

Kurz: Meinungen bedürfen der Erklärungen, wo keine weiteren Hinweise genannt werden, täuscht die geäußerte Meinung darüber hinweg zur Wahrheitsfindung beitragen zu wollen. Meinungen folgen keinem Gesetz, sondern sie sind nachempfundene oder nach-konstruierte Beschreibungen.

In Meinungen spiegelt sich die Biografie eines Einzelnen oder sie sind Teil eines Teams oder einer ganzen Firma. Deshalb werden Personen wegen ihrer Meinung geschätzt, bewusster wahrgenommen, gewürdigt, respektiert oder als Meinungsmacher favorisiert. Das hat Konsequenzen im Büroalltag, denn Meinungen sind die am häufigsten gewählten Formen in Gesprächen, Besprechungen oder Präsentationen. Achtung: Meinungen werden oft als unverrückbare Wirklichkeiten, Überzeugungen, Erfordernisse, Notwendigkeiten alternativlos

dargestellt. Dann heißt es nicht Meinung, sondern Feststellung, Position, Idee, Ziel, Strategie, Faktor, Prozess, Pflicht, Zukunft und vieles mehr.

Im Büroalltag haben wir es mit hierarchischen Strukturen zu tun, die das Meinungsspektrum noch erweitern durch: Regeln, Vorschriften, Anweisungen oder komplexe Organisationsorganigramme. Bestimmt wird die Unternehmensatmosphäre von Menschen, die Ausschau halten, um sich ihren Platz im Unternehmen zu sichern. Deshalb sind die Meinungen ein Spiegelbild, die auf das Verhalten von Menschen schließen lassen. Jeder Mensch besitzt eine gewisse charakterliche Tendenz, sich zum Ausdruck zu bringen. Das lässt sich auf vielerlei Weise darstellen. Hierzu einige Beispiele, die nur andeuten, auf welcher breiten Basis Meinungen verbreitet werden.

- Der Kritiker hinterfragt i.d.R. das Meinungsbild.
- Der Rechthaber beharrt gerne auf seine Äußerungen.
- Der Macher will seine Meinungen am besten durchsetzen.
- Der Manipulierer verpackt geschickt seine Meinungen.
- Der Zurückhaltende oder Zaghafte streut gerne durch Gerüchte.

Friedrich Nietzsche verwendet in seiner *Genealogie der Moral* (1887) den Begriff Ressentiment und versteht darunter sinngemäß eine Vergiftung der Wertschätzung. Während der vornehme Mensch vor sich selbst mit Vertrauen und Offenheit lebt, unterstreicht das Ressentiment, dass der Mensch nicht ganz aufrichtig ist. In der Meinung findet sich der Kerngedanke, dass sie: Tendenziös nur unter einer bestimmten Perspektive oder aus reinem Eigennutz zu betrachten ist.

Anders: Denn die Seele des Meinungsmachers schielt; sein Geist liebt Schlupfwinkel, Schleichwege und Hintertüren, alles Versteckte mutet ihn an, als seine Welt, seine Sicherheit, sein Labsal an; er versteht sich auf das Schweigen, das Nicht-Vergessen, das Warten, das vorläufige sich verkleinern oder sich demütigen.

Wie begegnet man am besten der Meinungsvielfalt, besonders dann, wenn sie die gemeinsamen kommunikativen Anstrengungen in einem Team oder in einem Unternehmen unterlaufen? Hierzu einige Kernsätze:

1. Hinterfragen Sie eine Meinung nach den versteckten Beweggründen.
2. Versuchen Sie hinter die möglichen Überzeugungen zu kommen. (Sokratische Methode)
3. Prüfen Sie, ob eine Meinung einen positiven Beitrag liefert oder nur dahergeredet ist.

4. Es ist nicht der Kampf der Meinungen, welcher die Geschichte so gewalttätig gemacht hat, sondern der Kampf des Glaubens an die Meinungen, das heißt Überzeugungen. (Friedrich Nietzsche MA)

### Frühere Interpretationen von bedeutenden Denkern

- Thomas von Aquin und die Vertreter der Spätscholastik verstanden unter (*opinio*) eine Meinung, bei der der Verdacht mitschwingt, dass die Wahrheit einer Aussage nur irrtümlich angenommen wird.
- Platon bezog „Meinung“ auf die veränderlichen, sinnlich wahrgenommenen Dinge, die kein Wissen im engen Sinne zulassen; er unterschied zwei Gestalten der Meinung, nämlich die Vermutung einerseits und den Glauben bzw. die Überzeugung andererseits.
- Aristoteles wich davon insofern ab, als er feststellte, dass jeder Meinung zwangsläufig eine Überzeugung innewohne: „Denn es ist nicht möglich, dass jemand, der eine Meinung hat, von dem, was ihm wahr zu sein scheint, nicht überzeugt ist.“
- Kant verwendete *Meinung* und *meinen* im selben Sinne wie die Griechen; einer Meinung liegt für ihn immer eine mögliche Erfahrung zugrunde, während in Urteilen a priori kein Meinen stattfindet.

### Kleine Aphorismen zur Meinung

- "Die gemeinsten Meinungen und was jedermann für ausgemacht hält, verdient oft am meisten untersucht zu werden." (Georg Christoph Lichtenberg, Vermischte Schriften)
- "Der gewöhnliche Kopf ist immer der herrschenden Meinung und der herrschenden Mode konform." (Georg Christoph Lichtenberg, Sudelbücher Heft C (194))
- "Der Mensch ist von Natur aus nicht böse. Was auch ein Mensch an Verfehlungen begangen haben mag, verführt durch seine irrtümliche Meinung vom Leben, es braucht ihn nicht zu bedrücken; er kann sich ändern. Er ist frei, glücklich zu sein und andere zu erfreuen." (Alfred Adler zitiert von Josef Rattner)
- "Der wohl hervorstechendste und auch erschreckendste Aspekt der deutschen Realitätsflucht liegt in der Haltung, mit Tatsachen so umzugehen, als handele es sich um bloße Meinungen." (Hannah Arendt, nach Auschwitz)
- "Die meisten Menschen haben überhaupt gar keine Meinung, viel weniger eine Eigene, viel weniger eine geprüfte, viel weniger vernünftige Grundsätze." (Johann Gottfried Seume, Apokryphen = verborgene Schriften)
- "Wenige sind imstande, von den Vorurteilen der Umgebung abweichende Meinungen gelassen auszusprechen; die Meisten sind sogar unfähig, überhaupt zu solchen Meinungen zu gelangen." (Albert Einstein, Neun Aphorismen)
- "Wir können nie sicher sein, dass die Ansicht, die wir zu unterdrücken suchen, falsch ist; auch wenn wir sicher sein könnten, wäre die Unterdrückung immer noch ein Übel." (John Stuart Mill, Die Freiheit)
- "Wirf die Meinung hinaus, und du bist gerettet! Wer kann dich da hindern, sie hinauszuerwerfen?" (Marc Aurel, Selbstbetrachtungen, XII, 25)

- "Der Reporter hat keine Tendenz, hat nichts zu rechtfertigen und hat keinen Standpunkt. Er hat unbefangene Zeuge zu sein und unbefangene Zeugenschaft zu liefern." (Egon Erwin Kisch, Der rasende Reporter)

Eine Meinung äußern ist mit dem Essen zu vergleichen – es kommt eben auf den Geschmack bzw. auf den Wert der Mitteilung an. Zunächst ein Gedanke zum Thema: Im Büroalltag kommt folgender Leitspruch zur Anwendung. „*Es gibt zwei Meinungen, meine und eine falsche*“. Und dabei ist es in heutiger Zeit normal, jede Art von Meinung von sich zu geben.

Das findet sich in Formulierungen wie:

- Ich bin der Meinung ...
- Ich sage das mal so ...
- Folgendes will ich damit sagen ...
- Das ist meine Meinung, etwas anderes interessiert mich nicht...
- Jeder hat eben seine Meinung ...
- Ich kann sagen, was ich will ...

Worauf basieren Meinungen? Sie entwickeln sich aus Erfahrungen, die jeder persönlich im Leben macht. Sie werden aus Medien, Gesprächen, Hinweisen, Ratschläge u. v. m. empfangen, aber selten verdaut.

## 1.9. Kommunikation in Projektgruppen, Besprechungen und Präsentationen

*Projektarbeit ist Arbeit an der Zukunft*

### **Projektarbeit**

Jeder Mensch strebt danach, etwas über die Zukunft zu erfahren. Umso mehr, wenn die Gegenwart nicht eindeutig ist. Das ist vielleicht die Unzufriedenheit über das bislang Erreichte oder die Vorstellung, durch einen Plan und eine neue Strategie die Aufgaben noch besser zu lösen als bisher. Die wichtigste Voraussetzung für eine Zukunftsplanung sind Ziele, also Vorstellungen über etwas, was in Zukunft anders oder besser gemacht werden soll.

Die sich daraus ergebenden Erwartungshaltungen sollen das Zukunftsbild kräftigen. Damit aber nicht genug. Zukunftsgestaltung braucht mehr als nur Zielfixierungen. Erforderlich ist eine Vision oder Mission, die alle an der Zukunftsgestaltung Beteiligten entwickeln sollten.

Hierzu gehören zwei Aspekte: Projektmanagement ist keine neue Idee. Bereits der Handwerksmeister im Mittelalter brauchte Kenntnisse und Fähigkeiten, um seine Arbeit zu organisieren. Projektmanagement ist als zeitlich und zielgerichtetes Vorhaben zu verstehen, das mit den zunehmenden vernetzten Unternehmensstrukturen, besonders unter dem Einfluss von Kostendruck und Wettbewerbsfähigkeit, eine komplexere Vorgehensweise zwischen mehreren Menschen erfordert. **Kurz:** Projektmanagement sollte zur Unternehmensphilosophie gehören.

Zukunft tut nicht weh, denn man kann sie nicht fühlen oder ihr einen unmittelbaren Wert abringen. Zukunft, – das ist nichts anderes als eine definierte Zeiteinheit, die ohne Unterlass verläuft. Weshalb sie für ein strategisches Projektmanagement so wichtig ist, sind Maßstäbe, die ein gemeinsames Zukunftsbild beschreiben sollen. Manchmal führt das im Alltag dazu, dass Projekte scheitern. Warum?

- Die Zukunft i. S. des Projektes erscheint nicht mehr attraktiv genug.
- Andere Tätigkeiten oder Prioritäten verzerren das Zeit- und Aufgabenbild eines Projektes.
- Das persönliche Engagement innerhalb eines Projektteams nimmt ab.
- Die Zukunft muss aus anderen Gründen der Gegenwart weichen. (andere Prioritäten, Krisen oder Konflikte im Unternehmen)
- Lieblingskind des Chefs wird zur unendlichen Geschichte.

*„Es gibt nur zwei Sünden: Zu wünschen ohne zu handeln – und zu handeln ohne Ziel“ (Ayn Rand)*

Was ist eine Strategie? Es ist eine bestimmte Art und Weise, wie wir unsere Gedanken oder unser Verhalten auf eine bestimmte Aufgabe ausrichten. Dabei ist folgendes zu beachten:

- Man kann ein Ziel/eine Strategie im Auge haben, indem man das große Ganze festlegt und danach handelt. Zum Beispiel legt man die wichtigsten Teile eines Ziels/einer Strategie in groben Zügen fest.
- Oder man betrachtet ganz genau (mikroskopisch) ein Ziel/eine Strategie z. B. wollen Sie wissen, wie der Wettbewerb ausgerichtet ist.

Zum Beispiel sollten sich alle Projektteilnehmer darüber im Klaren sein, dass sie ihre Fähigkeiten und Ressourcen für das Gelingen einer erfolgreichen Projektarbeit einsetzen. Dazu gehört die Zielvereinbarung zur Durchführung eines Projektes als ein „*MUSS*“ zwischen allen Projektbeteiligten – allerdings lehrt die tägliche Erfahrung, dass in der Praxis vieles

anders verläuft. Zum Beispiel sind manchmal bereichsübergreifende Ziele ungeklärt oder es sind politische Machtfragen im Spiel, die große Konfliktpotenziale nach sich ziehen können. Wichtigste Voraussetzung für den Erfolg eines Projektes ist die regelmäßige Zusammenarbeit mit dem „Auftraggeber“. Dazu einige Projektfragen, die bereits am Anfang gestellt werden sollten:

- Was möchte der „Auftraggeber“ erreichen?
- Was weiß der Auftraggeber über seine Ziele oder Vorstellungen?
- Welche Aufgaben ergeben sich daraus für das Projektteam?
- Wer trägt im Projektteam welche Verantwortung?
- Wie sind die Entscheidungswege und wie werden Entscheidungen getroffen?
- Wie werden Informationen weitergeleitet?
- Welche Wege zur gelungenen Kommunikation untereinander und mit dem „Auftraggeber“ werden vereinbart?

**Kurz:** Der Projektleiter hat dafür Sorge zu tragen, dass jedes Mitglied im Projektteam die Ziele genau kennt. Beispiel: Es ist ein Meeting für eine Projektbesprechung geplant. Um 08.59 Uhr soll es losgehen. 8 Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden erwartet. Um 9.05 Uhr sind erst 3 Personen anwesend. Plötzlich eine E-Mail: „Ich kann heute nicht teilnehmen!“ 2 Minuten später meldet per Handy ein Teilnehmer an den Projektleiter: „Sorry, ich komme eine halbe Stunde später – ein anderer dringender Termin“. Und der verantwortliche Projektleiter muss dringend zu einem Termin, den kurzfristig der Geschäftsführer festgelegt hat. So oder ähnlich geschieht es täglich. Projektarbeit wird nur halbherzig wahrgenommen.

Die folgenden Ausführungen sollen zeigen, dass in Zukunft die Projektarbeit bzw. das Projektmanagement als Arbeits- und Kommunikationssystem zu verstehen ist. Die Folgen für Projektteams sind gewaltig, denn es werden hohe Anforderungen an die Einzelnen gestellt. Um nur einige Beispiele zu nennen:

- Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erkennen und in tragfähige Konzepte umzuwandeln. Hinzu kommt methodisches Wissen z. B. in der zielgerichteten Abwicklung eines Projektes.
- Effektiver Umgang mit systemgesteuerten Softwareprogrammen, die die Projektarbeit begleiten.
- **Soziale Kompetenz:** Hier liegt die ganz besondere Herausforderung für den Einzelnen. Denn hier spielt besonders die Fähigkeit zur Integration und Wertschätzung gegenüber anderen



Mitgliedern eine Rolle. Dazu kommt ein persönliches effektives Zeitmanagement, Tugenden, wie Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit u. v. m. hinzu.

Projektmanagement ist deshalb als ein Führungsmodell zu verstehen, das Menschen nur dann befähigt, eine Projektverantwortung zu übernehmen, wenn ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und die Fähigkeit, Begeisterung übertragen zu können, vorhanden ist. Vor allem werden hohe Anforderungen und Erwartungen an den Projektleiter geknüpft. Seine wichtigsten Aufgaben bestehen vor allem darin, ein Projektteam zusammen zu stellen, das harmonisiert und Kräfte entfalten kann. (*Gestalten der Gruppenkohäsion*).

Zu Beginn eines Projektes empfiehlt es sich, einen Workshop zur Teamgestaltung zu veranstalten. Den sollte am besten ein unabhängiger Moderator begleiten. Das Wesentliche neben der Teamgestaltung ist die konkrete Ausformulierung der Projektziele. Besonders sollte der Projektleiter darauf achten, dass ein hoher Grad an Kreativität und Flexibilität die Zusammenarbeit bestimmen. Schließlich geht es darum, die Effizienz oder die Effektivität innerhalb eines Teams zu steigern.

Der Projektleiter:

- sollte in der Lage sein, das Ziel eindeutig zu formulieren. Das gilt insbesondere in Zusammenarbeit mit dem „Auftraggeber“.
- sollte seine persönlichen Stärken dazu einsetzen, indem er integriert, kooperiert und zu koordinieren weiß.
- sollte alles tun, damit die Projektorganisation, die Projektablaufplanung, die Kompetenzverteilung innerhalb seines Projektteams, sowie einen Überblick über den Kostenrahmen zusammenstellt und darüber hinaus Methoden und Instrumente definiert, die das Projekt vorantreiben.
- sollte Projekte als lebendige Systeme betrachten, denn sie bedürfen einer besonderen Form der Kommunikation. Warum? Weil sich im Laufe eines Projektes (*Projektphasen*) bei den Teammitgliedern unterschiedliche Bedürfnisse herausstellen. Zum Beispiel über die Art oder den Sinn der Zusammenarbeit. Oder die Frage nach der Bedeutung eines Projektes, wenn nach der ersten Umbildung die Euphorie nachlässt.

In dieser Deutung ist der Projektleiter „*Lenker*“, der in der Lage sein sollte, sein Projektteam im rechten Augenblick zu stimulieren.

Heute wird unter Projektmanagement vieles verstanden. Die reichlichen Interpretationen führen leider dazu, dass zwischen einer strengen analytischen Vorgehensweise sich konventionelle Arbeitsweisen mischen. Hinzu kommt, dass das Projektmanagement in verschiedenen Unternehmensbereichen anders gehandhabt wird. Um ein Beispiel zu

nennen. Zu Projektbeginn sind meisten nur wenige Projektteilnehmer - sowohl beim „Auftraggeber“ als auch im neu gegründeten Projektteam mit verschiedenen Aufgaben (*Projektumfang*) betraut. Bei zunehmender Komplexität werden allerdings immer mehr Mitglieder hinzugezogen. Der Nachteil besteht dann darin, dass neue Aufgaben, Ziele und Verantwortlichkeiten hinzukommen, die zu Schwierigkeiten in der Koordination und Kommunikation führen.

Hierzu eine Empfehlung, die besonders am Anfang mit dem „Auftraggeber“ und dem Projektteam besprochen werden sollten z. B.:

- Gemeinsame Erwartungen an das Projekt definieren.
- Welche positiven Wirkungen sollen das Projekt auslösen?
- Welcher Nutzen soll aus dem Projekt erreicht werden?
- In welchen anderen Bereichen oder Abteilungen greift das Projekt(*positiv/negativ*) ein?
- In welcher Zeit soll das Projekt abgeschlossen sein?
- Projektteam festlegen. Dazu auch Mitwirkende, die nur teilweise am Projekt teilnehmen.
- Kosten und Kontrolle (Budget)
- Projektcontrolling: Ständige Ist/Soll-Vergleiche
- Projekt – Organisation: u. a. Leitlinien zur Zusammenarbeit, Pflichtenheft oder gemeinsame Arbeitsorganisation.
- Beschreiben der Kompetenzen, Schlüsselqualifikationen der Teammitglieder, Prozessstrukturen darstellen, effektive Rollenverteilung im Team sowie eine strukturierte Dokumentation des gesamten Projektverlaufes.
- Gemeinsames Kommunikationskonzept z. B. Verankern des Projektes im Unternehmen

Ein Kennzeichen für effektive Projektmeetings ist der Einsatz von Kreativitätstechniken. Sie einzusetzen bilden die entscheidenden Unterschiede zu den langatmigen Diskussionen, die in Besprechungen ermüden und zu viel Zeit in Anspruch nehmen. Das lässt sich schnell ändern, wenn der Projektleiter mit seinem Team und dem „Auftraggeber“ übereinkommen, die Gestaltung der Besprechungen neu zu definieren. Erfolgversprechender ist daher der Einsatz von verschiedenen Kreativitätstechniken. Hierzu einige Beispiele:

1. **Brainstorming** für die Suche nach kreativen Ideen z. B. bei der Namensfindung
2. **Mindmapping** z. B. für komplexe Verknüpfungen
3. **Morphologischer Kasten** z. B. Prozessstrukturen übersichtlich gestalten
4. **Metaplantchnik** z. B. strukturieren von Ideen oder Inhalten
5. **Lernteam** z. B. voneinander effektiv lernen zu können.

Mit Hilfe dieser Kreativitätstechniken lässt sich Zeit sparen und vor allem bessere Arbeitsergebnisse erzielen. Und: Besprechungen werden mit hoher Effizienz zielgerichtet geführt. Projekte und deren Verlauf sind selten vorhersehbar. Zu viele Einflüsse sowie Unwägbarkeiten beeinflussen die Projektarbeit. Die Aufgabe des Projektleiters besteht vor allem darin, darauf zu achten, dass Konflikte nicht eskalieren. Dazu einige Empfehlungen, die für den Projektleiter und sein Projektteam im Zusammenspiel mit dem „Auftraggeber“ den Erfolg nicht gefährden. Zum Beispiel:

- die Anregungen des „Auftragsgebers“ prüfen und möglicher Kritik im Verlauf der Projektentwicklung sachlich begegnen.
- wichtige Entscheidungen im Projektteam und/oder mit dem „Auftraggeber“ zeitnah treffen.
- Besonders der Projektleiter sollte darauf achten, dass er nicht zu schnell Grenzen bei seinen Teammitgliedern setzt. Zum Beispiel nicht zu viel kontrollieren, das schafft Angst und Unsicherheit und führt in aller Regel zu Vertrauensverlust. Besser: **Freiräume schaffen.**

Zum Schluss: Eine Projektkultur entwickeln ist Teil einer erfolgreichen Bewältigung der zukünftigen Aufgaben, die auf Projektleiter und Projektteams warten. Das verlangt von Menschen, sich auf neue Notwendigkeiten einzustellen, die bis heute keine nennenswerten Vorbilder in Schulen, Hochschulen und in Unternehmen kennen. Umso dringender ist es, sich mit den Entwicklungen des Projektmanagements auseinanderzusetzen. In den letzten Jahren sind große Fortschritte in der Entwicklung von technischen Tools zu beobachten. Allerdings haben sich die damit verbundenen sozialen Kompetenzen kaum weiterentwickelt. Das lässt sich jedoch ändern.

#### Der Moderator

In einer Besprechung sitzt eine Gruppe von Menschen zusammen, um Informationen auszutauschen. Meist geht es dabei um die Lösung von Problemen. Die Besprechung hat einen Leiter, der den Prozess verantwortlich gestaltet mit dem Ziel, eine Lösung zu finden, die von allen mitgetragen wird.

Es gibt mehrere Besprechungsarten. Sie können nach ihrem Zweck unterschieden werden:

1. **Informationsaustausch**
2. **Entscheidungsvorbereitung**
3. **Problemlösung**

Wichtig ist, dass jede Besprechung ein Ergebnis hat oder, dass die Teilnehmer mit neuen Erkenntnissen die Besprechung verlassen! Oft wird dies nicht berücksichtigt. Deshalb sehen

Mitarbeiter eines Unternehmens zu viele oder zu lange Besprechungen als nutzlos an. Umso mehr kommt es auf die gründliche Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Besprechung an. Jede Besprechung findet an einem Ort statt, der dafür geeignet sein sollte. Meist wird dies ein Raum in Ihrem Unternehmen sein. Der Raum sollte ausreichend groß sein, eine gute Belüftung besitzen und hell genug sein. Wenn Sie Präsentationsfolien, Filme oder Ähnliches zeigen wollen, sollte der Raum sich verdunkeln lassen.

Die optimale Teilnehmerzahl für Besprechungen ist 6 Personen. Die genaue Zahl ist aber durch das Thema bestimmt. Bedenken Sie:

1. Wer muss dabei sein?
2. Allen anderen stehlen Sie möglicherweise die Zeit.
3. Fehlen Teilnehmer und damit deren Wissen und Informationen, die wichtig sein können?
4. Kommen alle Teilnehmer ausreichend zu Wort?
5. Lässt sich die Gruppe noch ausreichend auf ein Ergebnis hinführen?

Bei einer Besprechung sollten sich alle Teilnehmer von vorne sehen können. Deshalb achten Sie auf eine entsprechende Sitzordnung. Besprechungen können auch im Stehen stattfinden. Das kommt in jüngster Zeit häufiger vor, um Besprechungszeiten kurz zu halten. Tische sind nicht unbedingt notwendig. Wenn die Teilnehmer Unterlagen mitbringen (müssen), sollten allerdings Ablageflächen vorhanden sein. Schreiben Sie die wichtigsten Besprechungspunkte und Ergebnisse für alle sichtbar auf. Dafür sind Flipcharts oder Pinnwände bzw. Metaplantafeln geeignete Instrumente. Am einfachsten ist der Flipchart. Mit zwei Flipcharts gleichzeitig haben Sie mehr Spielraum. Zum Schreiben nutzen Sie dicke Filzstifte in unterschiedlichen Farben.

Für spezielle Aufgaben benötigen Sie weiteres Material, z. B. Klebepunkte für Bewertungsaufgaben, Schere, Klebestreifen, um Flipcharts an der Wand zu befestigen etc. Für solche Aufgaben gibt es im Fachhandel komplette Moderationskoffer. Falls Sie einen solchen haben, prüfen Sie immer auf Vollständigkeit und Funktionsfähigkeit. In einigen Fällen wollen Sie in der Besprechung Informationen austauschen. Diese können unter anderem als Folie, Film, Computer-Datei etc. vorliegen. Dann müssen Sie die entsprechende Technik zur Projektion bereithalten. Bei einer notwendig längeren Sitzung sollten Sie Pausen einplanen

und den Teilnehmern die Möglichkeit geben zu rauchen, zu trinken oder zu essen. Gegebenenfalls sollten Sie auch hierfür Vorkehrungen treffen.

Die inhaltliche Vorbereitung soll sicherstellen, dass das Ziel der Besprechung erreicht wird. Wenn Sie das Ziel genau formuliert haben, können Sie sich den Titel der Besprechung überlegen. Hier sollten Sie das Ziel, den Grund des Treffens, den Anlass oder das Thema bereits zum Ausdruck bringen. Aber: Formulieren Sie den Titel dennoch kurz und prägnant. Schreiben Sie die Titel Ihrer letzten drei Besprechungen auf. Vergleichen Sie diese mit der Zielsetzung. Was war gut? Was war schlecht?

Sie können die Zielsetzung der Besprechung bei Bedarf in einzelne Tagesordnungspunkte (Tops) untergliedern. Damit stellen Sie sicher, dass Sie Ihr Ziel schrittweise erreichen. Für jeden Tagesordnungspunkt sollten Sie ein Teilziel formulieren. Überfrachten Sie eine Besprechung nicht mit zu vielen Tagesordnungspunkten oder Themen. Planen Sie für die einzelnen Punkte ausreichend Zeit ein. Meistens benötigt man mehr Zeit, als geplant wurde. Das Thema bestimmt, welche Personen bei der Besprechung teilnehmen müssen, sollen oder können. Grundsätzlich gilt: Halten Sie die Teilnehmerzahl so gering wie möglich! Eine Person ist als Teilnehmer wichtig, wenn sie:

- über das benötigte Fachwissen verfügt,
- ein erfahrener Problemlöser ist,
- Erfahrungen mit ähnlichen Problemstellungen hat,
- (mit) entscheidet,
- von der Entscheidung direkt betroffen ist,
- aus "politischen Gründen" unverzichtbar ist

Nun können Sie aus diesen Angaben bereits die Einladung formulieren. Sie ist in jedem Fall notwendig und sollte schriftlich an alle Teilnehmer und bei Bedarf an weitere Personen zur Kenntnis gehen. Sie können ggf. die erste Seite des Moderationsplanes zur Besprechungsvorbereitung direkt als Einladung nutzen. Beachten Sie, dass alles leserlich ist.

Besprechungen können manchmal auch sehr kritisch verlaufen, weil es zwischen den Teilnehmern zu Konflikten kommt. Sie sollten als Moderator im Vorfeld etwaige Störungen bedenken, diese gedanklich vorwegnehmen und mögliche Lösungsstrategien ausdenken. Je konfliktreicher eine Besprechung aufgrund des Themas oder der Zusammensetzung der

Teilnehmer sein kann, desto mehr sollten Sie sich hierauf vorbereiten.

Überlegen Sie vor dem Hintergrund der Teilnehmer:

- Welches Interesse hat der Einzelne teilzunehmen?
- Was könnte ihm am Herzen liegen, das er wahrscheinlich einbringen wird?
- Welche Einstellung hat er zum Thema?
- Welche Einstellung hat er zu mir als Moderator?
- Welche Schwierigkeiten und Konflikte können auftreten?
- Welche Erfahrungen haben die Teilnehmer mit der Methode, die ich einsetzen will?
- Welche Vorinformationen haben sie?
- Welche Vorinformationen muss ich noch liefern?

Nun kommt die Planung des eigentlichen Ablaufs der Besprechung. Er lässt sich nur in Grenzen planen, denn Sie wissen nicht, was Ihre Teilnehmer einbringen werden. Dennoch ist es sehr hilfreich, wenn Sie vorab mögliche "Ablaufszszenarien" gedanklich durchspielen. Sie sollten in jedem Fall den methodischen Ablauf planen und aufschreiben. Darüber hinaus gelten ein paar allgemeine Regeln, die helfen, eine Besprechung zum Ziel zu führen, ein Ergebnis zu entwickeln und die Teilnehmer zufriedenzustellen.

1. Beginnen Sie positiv. Wählen Sie einen Einstieg für den Bauch, und schaffen Sie ein positives Klima. Z. B.: "Schön, dass Sie heute kommen konnten. Danke. Es geht heute um ..."
2. Nennen Sie als Einstieg: Ziel, Zeitplan, Methodik. Klären Sie die Protokollfrage. In vielen Fällen reicht es aus, wenn Sie einen Maßnahmenplan erstellen.
3. Erläutern Sie, wie Sie vorgehen wollen: Tagesordnungspunkte, Methodik etc.
4. Klären Sie bei Bedarf die Erwartungen der Teilnehmer. Halten Sie diese schriftlich fest (ggf. als Themenspeicher).
5. Prüfen Sie, ob sich die Teilnehmer zunächst gegenseitig kennenlernen und vorstellen müssen. Planen Sie dafür ausreichend Zeit ein.
6. Visualisieren Sie für alle sichtbar mit.
7. Achten Sie auf konkrete Vereinbarungen. Halten Sie diese im Maßnahmenplan bzw. im Protokoll schriftlich fest.
8. Schließen Sie positiv ab. Z. B.: "Ich denke, mit diesem Maßnahmenplan haben wir ein sehr gutes Ergebnis erzielt. Herzlichen Dank für Ihre konstruktive Mitarbeit." Fragen Sie die Teilnehmer direkt nach deren Zufriedenheit.

Der genaue Ablaufplan hängt von den jeweiligen Fragestellungen, Zielsetzungen und Tagesordnungspunkten ab. Ein Raster kann helfen, den Ablaufplan zu entwickeln. Stellen Sie

für jede Besprechung einen eigenen Ablaufplan schriftlich zusammen. Zur Strukturierung bieten sich die folgenden Arbeitsphasen häufig an:

1. Einstieg
2. Sammeln
3. Auswählen
4. Bearbeiten
5. Planen
6. Abschluss

Die sechs genannten Schritte sind nur ein Raster, das Sie für Ihre Zwecke anpassen können. Sie müssen nicht für jeden Tagesordnungspunkt alle durchlaufen lassen. Das Schema kann auch für die gesamte Besprechung gelten. Für einzelne Tagesordnungspunkte müssen dann nur die Schritte 4 und 5 durchlaufen. Planen Sie für jeden Schritt ausreichend Zeit ein (in Minuten). Passen Sie die hier formulierten Ziele an Ihre Zielsetzungen an. Überlegen Sie dabei, was am Ende des Schritts als Ergebnis für den nächsten Schritt vorliegen soll. Formulieren Sie die Fragen so, wie Sie sie den Teilnehmern stellen wollen. Formulieren Sie möglichst offene Fragen, die nicht nur mit ja/nein beantwortet werden können. Überlegen Sie, was Sie auf die Frage antworten würden. Schreiben Sie die Fragen für alle sichtbar auf.

Überlegen Sie, wie Sie die Antworten festhalten und ggf. strukturieren. Hierfür gibt es unterschiedliche Techniken: Kartenabfrage, Liste auf Zuruf auf dem Flipchart machen, Punktabfrage, Problem-Analyse-Schema, Zwei-Felder-Tafel, Ursache-Wirkungs-Diagramm, Mindmap (Netzbild), Ablaufplan, Matrix etc. Insbesondere das Mindmap hat sich als einfaches Hilfsmittel für viele Anwendungen bewährt.

Wer einen Nagel in die Wand schlagen möchte, nimmt einen Hammer. Mit dem Begriff Arbeitstechniken fassen wir alle die Techniken zusammen, die Ihnen Ihre tägliche Arbeit leichter machen. Sie zielen vor allem darauf ab, dass Sie anfallende immer wiederkehrende Aufgaben schneller und einfacher erledigen können. Dabei helfen unkomplizierte Techniken zur Strukturierung. Nutzen Sie Techniken, die für kreative Aufgaben geeignet sind. Sicherlich nutzen Sie schon heute Ihre individuellen Arbeitstechniken. Entwickeln Sie Ihren eigenen Stil, der Ihnen hilft, Ihre täglichen Aufgaben zu erledigen. Sie können überlegen, wie Sie mit unseren Arbeitstechniken noch besser, schneller und einfacher arbeiten. Das Ziel dabei ist, dass Sie Stress und Konflikte verringern und gleichzeitig bessere Leistungen bringen. Wenn Sie zu jeder Maßnahme auch den Zweck formulieren, schafft dies zusätzliche

Klarheit und Motivation. Die Vereinbarungen sollten so konkret wie möglich sein. Wenn vorab noch etwas zu klären ist, dann nehmen Sie diese im Maßnahmenplan auf.

### **Durchführung der Besprechung:**

Die effektive und effiziente Durchführung einer Besprechung basiert zu einem großen Teil auf einer guten Vorbereitung. Dazu haben wir in den vorangehenden Bausteinen einige Hinweise gegeben. Dennoch ist der Ablauf einer Besprechung nicht vollständig planbar. Dann wäre alles klar und die Besprechung kaum notwendig. Es ist aber hilfreich, wenn Sie einige Hinweise beherzigen, wenn Sie eine Besprechung leiten. Sie helfen bei plötzlich auftretenden Problemen.

### **Beginnen Sie pünktlich!**

Sie sind es denjenigen schuldig, pünktlich zu beginnen, die rechtzeitig da waren. Alle, die später kommen, sind selbst schuld. Vielleicht lernen diese so nach und nach pünktlich zu sein. Das setzt zwingend voraus, dass Sie selbst pünktlich sind. Wenn eine oder mehrere entscheidende Personen noch nicht da sind, müssen Sie entscheiden, wie wichtig diese sind. Stimmen Sie sich mit den Anwesenden ab oder erklären Sie die Situation.

### **Schaffen Sie ein positives Arbeitsklima!**

Zeigen Sie jedem Teilnehmer, dass er Ihnen wichtig ist. Nehmen Sie dazu immer wieder Blickkontakt mit allen Teilnehmern auf. Sprechen Sie diese mit ihren Namen an. Stellen Sie Verständnisfragen. Hören Sie aktiv zu durch: "mmh", „nicken“, „nachfragen“, „zusammenfassen“. Lassen Sie aussprechen.

### **Seien Sie als Moderator neutral!**

Nehmen Sie keine Stellung zu den inhaltlichen Beiträgen. Wenn Sie einen inhaltlichen Beitrag liefern wollen oder müssen, sollten Sie deutlich sagen, dass Sie jetzt aus Ihrer Moderatorenrolle herausschlüpfen. Tun Sie dies nur, wenn es wirklich notwendig ist.

### **Nehmen Sie eine fragende Haltung ein!**

Steuern Sie als Moderator die Diskussion durch Fragen und Nachfragen. Wer fragt, der führt! Fragen Sie dabei möglichst einfach, zielgerichtet und konstruktiv. Fragen Sie nicht nach Schuldigen, sondern nach Ursachen und Lösungsmöglichkeiten. Nicht: Wer? Sondern:



Wodurch? Wie? Implizite und vielleicht unzutreffende Annahmen in den Köpfen der Teilnehmer behandeln Sie durch Fragen wie: "Wie kommen Sie darauf, dass ...?"  
Fragen Sie bei unkonkreten Begriffen nach: "Was meinen Sie mit ... genau?" „Wie ist das gemeint?“ „Wie soll ich das aufschreiben?“ Hinterfragen Sie Verallgemeinerungen, wenn es notwendig erscheint: "Wie könnte man es sonst noch sehen? Immer? Überall?"

### **Bleiben Sie beim Thema!**

Wenn die Diskussion in andere Bereiche abgelenkt, halten Sie diese Punkte im Themenspeicher auf einem Flipchart fest und behandeln Sie diese später oder bei einer anderen Besprechung. Sie werden dazu in den Maßnahmenplan bzw. ins Protokoll übernommen. Aber nur, wenn das Thema wirklich wichtig ist!

### **Behandeln Sie Angriffe wie eine Bitte!**

Fragen Sie sich bei Angriffen immer, ob es wirklich ein persönlicher Angriff oder nur eine ungeschickt formulierte Bitte war. Eine Aussage wie: "So, wie Sie das meinen, geht das nicht!" lässt sich beantworten mit: "Gut, dann lassen Sie uns einen Moment darüber sprechen, wie es gehen könnte." Leiten Sie persönliche Angriffe zunächst an den Angreifer zurück: "Wie meinen Sie das konkret? Wo sehen Sie den Zusammenhang mit unserem Thema?" Oder an die Gruppe: "Sind Sie alle der Meinung, dass ...?" Ziehen Sie dann die entsprechenden Schlüsse und passen Sie Ihr Vorgehen an, wenn es notwendig ist. Sprechen Sie ggf. in der Pause mit dem Angreifer bzw. mit den "Streithähnen" über ihre Motive. Bei schwerwiegenden Problemen sollten Sie die Arbeit unterbrechen und mit der Gruppe das Problem offen ansprechen, um eine Lösung zu finden. Gegebenenfalls müssen Sie die Besprechung abbrechen. Dann sollten Sie sich zum Thema Konfliktmanagement gesondert informieren.

### **Halten Sie Vielredner in Schach!**

Das ist sehr schwierig, und dafür gibt es keine Patentrezepte. Hilfreich ist, wenn Sie mit Blickkontakten geizen. Fragen Sie direkt stillere Teilnehmer nach ihrer Meinung: "Herr Müller, wie sehen Sie diesen Punkt?" Setzen Sie visuelle Rhetorik ein, indem Sie direkt fragen: "Wie soll ich das jetzt aufschreiben?"

### **Störungen haben Vorrang!**

Störungen wie Vorbehalte, Ärger, Uneinigkeit, Müdigkeit, Lustlosigkeit sollten direkt angesprochen werden. Fragen Sie nach den Ursachen. Versuchen Sie, gemeinsam mit den Teilnehmern eine Lösung zu finden. Definieren Sie bei Bedarf Ihre Spielregeln in der Gruppe. Wenn die Gruppe die Methodik nicht akzeptiert, sollte dies angesprochen werden. Fragen Sie nach, warum es Vorbehalte gibt. Vielleicht kennt die Gruppe die Methodik nicht; dann sollten Sie diese kurz erläutern. Suchen Sie mit der Gruppe nach Alternativen. Aber: Nicht ohne Not die eigene Methodik infrage stellen!

### **Sprechen Sie Zeitnot rechtzeitig an!**

Wenn Sie als Moderator erkennen, dass nicht alle Punkte behandelt werden können, sprechen Sie dies in der Gruppe rechtzeitig an, wie sie damit umgehen. Machen Sie gemeinsam einen Plan, wie Sie die nicht behandelten Punkte noch angehen. Keinesfalls dürfen offene Enden entstehen! Legen Sie immer im Maßnahmenplan fest, wie es weitergehen soll.

### **Enden Sie nie ohne konkrete Vereinbarungen!**

Entwickeln Sie am Ende der Besprechung einen konkreten Maßnahmenplan. Fassen Sie die Ergebnisse zusammen und halten Sie die nächsten Schritte fest. Dies sind die Grundlagen der Nachbereitung.

Fragen Sie sich selbst zunächst:

- Ist die Zielsetzung erreicht?
- Bin ich mit dem Ergebnis zufrieden?
- Bin ich mit dem Verlauf zufrieden?
- War meine Vorbereitung gut genug?
- Worauf muss ich beim nächsten Mal achten?

Füllen Sie dann den Maßnahmenplan so aus, wie es gemeinsam besprochen wurde.

Versenden Sie diesen an alle Teilnehmer und an die Personen, die Sie von der Besprechung informieren müssen. Es sollten keine Nicht-Teilnehmer als Verantwortliche für einzelne Aufgaben auftauchen. Wenn Sie ein Protokoll erstellen, sollten Sie den Maßnahmenplan anhängen. Im Protokoll sollten im Allgemeinen nur die zentralen Ergebnisse der Besprechung zur Zielsetzung und zu den einzelnen Tagesordnungspunkten aufgeführt sein.

Die Einladung sollte als Anhang Teil des Protokolls sein. Überlegen Sie, wem Sie das Protokoll alles senden müssen, schreiben und verteilen Sie es. Halten Sie das Protokoll kurz und prägnant. Machen Sie sich persönlich eine Liste über Ihre Hausaufgaben, wie sie sich aus der Besprechung ergeben haben. Überlegen Sie, welche nächsten Schritte notwendig sind:

1. Mit wem müssen Sie nun sprechen?
2. Welche Informationen müssen Sie einholen?
3. Welche Unterlagen müssen Sie erstellen?
4. Ist eine nächste Besprechung notwendig?
5. Zu welchem Thema?

Denken Sie auch daran:

- Ist der Raum in Ordnung gebracht worden?
- Haben Sie alle geliehenen Materialien wieder zurückgegeben?
- Haben Sie das Protokoll erstellt?
- Haben Sie das Protokoll verteilt?

### **Wie verhalten, wenn Sie Teilnehmer einer Besprechung sind**

Dieser Baustein wendet sich an die übrigen Teilnehmer. Als Teilnehmer wollen Sie die Besprechung für Ihre Ziele nutzen und einen Gewinn daraus ziehen. Sie sollten sich deshalb genauso gründlich vorbereiten wie der Moderator. Grundlage kann der Regieplan für den Moderator sein, den Sie allerdings aus einer anderen Perspektive ausfüllen. Dazu geben wir im Folgenden ein paar Hinweise. Kennen Sie Ihre Ziele und die des Moderators für die Besprechung? Sprechen Sie Ihre Teilnahme bei Bedarf mit dem Moderator ab, wenn Ihnen unklar ist, warum Sie teilnehmen sollen. Lernen Sie die anderen Teilnehmer der Besprechung kennen. Sie können dies bereits vor der Besprechung tun, sollten dies aber spätestens zu Beginn tun. Bitten Sie den Moderator um eine kurze Vorstellungsrunde.

Nennen Sie Ihre Ziele zu Beginn der Veranstaltung, wenn diese abgefragt werden. Bedenken Sie: Bringen Sie nur die Ziele ein, die einen Zusammenhang zum Thema haben! Ansonsten werden vielleicht Ihre Ziele diskutiert, aber die Veranstaltung wird ein Flop. Ergänzen Sie bei Bedarf die Themenstellung, wenn Sie der Meinung sind, dass ein sehr wichtiger Aspekt fehlt.

Wenn der Moderator loslegen möchte, ohne dass Ihnen das Ziel klar ist, fragen Sie nach:

"Können Sie mir noch einmal die Zielsetzung der Besprechung erklären? Entschuldigen Sie

bitte, aber mir ist noch nicht ganz klar, was wir jetzt eigentlich erreichen wollen - können wir das kurz klären?" Beachten Sie bei Ihren mündlichen und schriftlichen Beiträgen, dass diese klar und verständlich sind. Nutzen Sie Bilder und Vergleiche. Seien Sie kurz und prägnant. Strukturieren Sie Ihre Beiträge. Die anderen Teilnehmer danken es Ihnen! Drängen Sie in der Besprechung darauf, dass ausreichend visualisiert wird. Machen Sie bei Bedarf eigene Vorschläge zum methodischen Vorgehen. Präsentieren ist keine Technik, sondern eine maßgeschneiderte Mischung aus inhaltlicher Vorbereitung und innerer Überzeugung.

### **1.9.1. publikumswirksam vortragen**

Sie können Führungskraft, Inhaberin/Inhaber, Geschäftsführerin/Geschäftsführer, Politikerin/Politiker, Verbandspräsidentin/Verbandspräsident, Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter, Lehrerin/Lehrer, Schülerin/Schüler oder ein Jeder sein. Gelegenheit zum Sprechen haben alle reichlich und findet täglich an jedem Ort der Welt statt. Was die einen von den anderen unterscheidet, ist das dumpfe Gefühl, das viele beschleicht, wenn sie ihren Gedanken Ausdruck verleihen sollen. Vor allem, wenn jemand vor einer Gruppe oder einem noch größeren Publikum sprechen soll. Ein innerer Ruck aus der Vergangenheit, der wie ein Gefühlsstachel an der Vorstellung vor anderen zu reden zwick. Was für Gefühle können einen beschleichen? Sie haben sich schick angezogen, prüfen noch ein letztes Mal ihr Erscheinungsbild. Plötzlich spüren Sie Ihre kalten Hände, den leichten Magendruck, schreckliche Gedanken einer aufkommenden Katastrophe. „Was mache ich, wenn ich meine Gedanken verliere, wenn meine Stimme versagt oder meine Hände zittern"? Ihre Zuhörerschaft hat sich bereits eingefunden. Die Erwartungshaltung ist sicher hoch, denn Ihre Einladung zu dieser Präsentation sollte aufreizen, anfeuern und begeistern.

### **1.9.2. Der charismatische Kommunikator**

Die alltäglichen beruflichen Herausforderungen stehen oft im Widerspruch zu den Voraussetzungen, die von Kindheitsbeinen an gelernt wurden. Die Attribute einer leistungsorientierten Gesellschaft verlangen Fachwissen, Willensstärke, unternehmerisches Denken, Fingerspitzengefühl und die Fähigkeit, Menschen zu begeistern. Letztendlich den charismatischen Lebenskünstler. Das heißt nichts anderes, als perfekt sein zu müssen.

Demgegenüber stehen Gefühle wie: Nicht akzeptiert zu werden, die Furcht, dass die Leute anfangen zu lachen oder die Angst zu versagen.

In einem Vortrag oder einer Präsentation geht es in erster Linie um die Frage: „*Wie wirke ich auf mein Publikum?*“ Viele Menschen entschließen sich daher, etwas über die Kunst des Redens und Präsentierens zu erfahren. Das können Sie in speziellen Seminaren, aus Büchern. Bereits an dieser Stelle sei gesagt. *Ohne eigenes Hinzutun gibt es keine Weiterentwicklung.*

### **1.9.3. Persönliche Voraussetzungen zu einer erfolgreichen Präsentation**

Jeder erfolgreiche Vortrag oder jede Präsentation sollte drei wichtige Kriterien erfüllen:

1. Eine exzellente Vorbereitung
2. Die Klärung der Rahmenbedingungen
3. Die kreative Umsetzung

Bevor wir auf Einzelheiten eingehen, halten wir noch fest, was Ihre Rede/Präsentation bei Ihren Zuhörern auslösen sollte. Erst wenn Sie darüber genau nachgedacht haben, finden Sie einen Leitfaden für Ihr Thema. Beispiele:

- a) Hilfen für Ihre Zuhörer zur Bewältigung des Alltags (z. B. Umgang mit einem PC)
- b) Den geistigen Horizont Ihres Publikums erweitern (z. B. Neue Erkenntnisse aus einem Fachgebiet)
- c) Möglichkeiten zur Handlungserweiterung aufzeigen (z. B. neue Wege um eine Unternehmensstrategie umzusetzen)
- d) Neue Energien zur Eigenmotivation (z. B. eine Reise ins Ausland mit der Belegschaft)

Nun taucht unmittelbar die Frage auf, wie Ihre Rede/ Präsentation auf das Wohlwollen Ihrer Zuhörer trifft. Die erste Lektion, die Sie dabei lernen sollten, ist, dass es einen inneren Zusammenhang zwischen Ihrer Präsentation und Ihrem äußeren Erscheinungsbild gibt. Sie werden schon mal etwas über den „*ersten Eindruck*“ erfahren haben. Oder anders: Wie wirken Sie auf andere oder andere auf Sie. Ihre äußere Wirkung, z. B. Kleidung wird für modisch oder altmodisch gehalten. Ihr Duft, den Sie ausstrahlen oder Ihre Frisur werden von Ihrem Publikum in wenigen Sekunden als Sympathie oder Antipathie bewertet. Das Abschätzen des Äußeren ist so alt wie die Menschheit. Ägypter, Griechen, Römer, Kaiser und gemeines Volk kannten bereits die Bedeutung des äußeren Erscheinungsbildes.

Die beste Voraussetzung für einen öffentlichen Auftritt ist deshalb ein bewusstes Auswählen all der Notwendigkeiten, die zu einem positiven Eindruck verhelfen. Zurückhaltung ist dabei immer ein guter Berater. Da taucht bei manchem die Frage auf: „Wer bin ich“? Es gibt nur eine Antwort und die heißt: Fragen Sie andere und vergleichen Sie sie mit Ihrer persönlichen Einschätzung. *Denn der erste Eindruck ist das, was man von sich oder Sache halten will.*

#### **1.9.4. Was Ihr Publikum von Ihnen erwartet?**

Was erwarten Menschen von Ihnen, wenn Sie vor Ihnen stehen? Eine einfache Faustregel heißt: Erwartungen werden erzeugt. In dem Wort „*Erwartungen*“ steckt das Wort „warten“. Ein Sprichwort sagt: „So, wie es in den Wald hineinschallt, so schallt es zurück“. Wie spannungsgeladen eine Präsentation sein kann, hängt davon ab, mit wieviel Geduld Sie an eine Sache herangehen. Nicht umsonst wirken die besten Sachinformationen langweilig und stumpf, wenn die Fähigkeit in einer Sache aufzugehen fehlt.

**Merke:** *Nicht derjenige, der reden kann, ist unbedingt der Beste, sondern der, der von seiner Sache überzeugt ist.*

Trösten Sie sich große Redner waren nicht immer die vor Selbstbewusstsein strotzenden Persönlichkeiten. Die große Kunst der Präsentation liegt in der Fähigkeit, zwischen sich und seinem Publikum die Energie auszubreiten, die eine kaum zu artikulierende Fähigkeit beinhaltet, mit Worten und Gesten genau den Ton zu treffen, der in der Erwartung (Wartehaltung) anderer das Feuer entflammt, das zur erfolgreichen Übertragung/Gegenübertragung von Gedanken erforderlich ist. Warten oder erwarten liegen in einer tiefen Verbundenheit zwischen seiner selbst und den Vorstellungen Ihrer Zuhörer. *Bevor Sie versuchen, den Erwartungen Ihrer Zuhörer gerecht zu werden, suchen Sie in Ihrem tieferen Inneren nach der Verbindung, die Sie mit Ihrem Publikum eingehen möchten.*

#### **1.9.5. Wie Sie mit Gefühlen am besten umgehen.**

Es ist häufig die Sekunde des Augenblicks, die Ihnen die Kraft verleiht, Ihrer Persönlichkeit Ausdruck zu geben. Wenn die Menschen, die Ihnen zuhören, gespannt auf Ihre Lippen schauen und wenn Ihr ganzer Körper vibriert, dann ist der Moment gekommen, der Sie mit allem versöhnt. Diese Situation beschreibt einen Zustand höchster Entspannung. Bevor Sie sich lange mit schlechten Gedanken quälen, empfehle ich Ihnen, sich dieser inneren Bilder zu bemächtigen. Stellen Sie sich einfach vor, dass Sie es schaffen, Ihren Zuhörern einen Weg zu öffnen, der Ihnen genau die gleichen Gefühle vermittelt. Das oft Bedrohliche hat auch etwas ganz Positives. Vielleicht sehen Sie es in Zukunft mal andersherum. *Denn nicht die Angst ist es, die Sie quält, sondern es fehlt Ihnen die Fähigkeit, die Angst als etwas Schützendes zu empfinden.* Was Sie möglicherweise oft daran hindert, eine idealisierte Vorstellung von sich zu haben, ist die Furcht, an etwas zu scheitern. Manchmal gibt es dazu Beispiele, die sich in der Erinnerung aus früheren Jahren in die Seele einbrennen.

Die idealisierten Erziehungsmodelle von Pädagogen haben dafür gesorgt, dass Ängste noch nach Jahrzehnten im Menschen ganze Horror-Szenarien in Gang setzten. So das „Ruhigstellen“, wenn Kinder schon früh von ihren Eltern gesagt bekommen: „Am Tisch wird während der Mahlzeit nicht gesprochen“, oder „Wenn Vater/Mutter reden, haben Kinder still zu sein“. Oder wenn Lehrer bestrafen, manchmal zu Unrecht, wenn Kinder nicht folgsam sind, dann mag es passieren, dass ein Einzelner auf eine ungerechte Art und Weise zur Rede gestellt wird (obwohl er glaubt, dass er Recht hatte) und dann ein Leben lang daran zehrt.

So passiert es, dass Menschen durch überzogene Vorstellungen von Eltern, Lehrern und anderen Beeinflussern Gedächtnisspuren besitzen, die erst beim Reden vor einem größeren Publikum ihre ganze negative Kraft entfalten. Z. B. haben Sie gelernt, immer alles hundertprozentig machen zu müssen, dann geht man den sichersten Weg. Allzu oft findet man darunter Sprecher, die jedes Wort auswendig lernen. Solcherart Vortragsweise hat dann etwas Kühles und Trockenes an sich. Es ist für solche Menschen schwer, ihr Innerstes nach außen zu kehren. Aber erst mit dem Zeigen Ihrer Gefühle erleben Sie die wohltuenden Klänge des gemeinsamen Erlebens in der Präsentation. *Denn der Mensch will unterhalten werden egal, um welche Art von Information es sich letztendlich handelt.* Einerseits sollten Sie aus sich heraustreten. Andererseits empfinden Sie es als Unglück, Ihren Worten vor Ihren Zuhörern Kraft zu verleihen. So machen Sie nur aus der Hauptsache die größte Nebensache. „Das kann ich nicht.“, „Ich möchte ja gern.“ usw. Zweifel führt Sie nur zu einer inneren

Verabscheuung Ihrer selbst. *Mehr Nachsicht, Gewogenheit und Vertrauen sind die einzigen Freunde, wie Sie Ihre verstärkte Schwachheit überwinden können. Lachen Sie mal über sich. Spielen Sie Ihrem Denken einen Streich. Das entspricht vielmehr Ihrer höheren persönlichen Weisheit.*

In einer Rede begegnen Sie sich selbst. Der Kreislauf vom unbekanntem Wesen zu einem Publikumsliebhaber ist ein intensiver Weg der Selbsterkenntnis. Allgemein formuliert: In uns liegt eine Zwanghaftigkeit, die alle Höhen und Tiefen des Lebens durchläuft. (Überforderung, Druck gleich Leidensdruck). Das Resultat ist eine Verhaltensauswahl, die sich auf alle Erfahrungen und Erlebnisse bezieht, die wir von Kindheitsbeinen anmachen.

Wenn Sie sich einem Thema für eine Präsentation widmen, dann sprechen Sie auch immer über sich. Folglich sind Sie das, was Sie denken. Ihr Publikum dagegen ist das, was es empfängt bzw. empfindet. Wenn Sie auf eine einfache Weise etwas Fundamentales erleben möchten, stellen Sie sich vor einen Spiegel und schauen Sie intensiv hinein. Dann kann es Ihnen passieren, dass Sie momentan keine Regung spüren. Interessanter wird Ihre Betrachtung, wenn Sie Fragen stellen.

- Was hindert mich daran, ein guter Redner zu sein?
- Was machen andere besser als ich?
- Welches Geheimnis haben andere, das ich vielleicht auch besitze?

Probieren Sie es und achten Sie darauf, dass Ihre Antworten keinerlei Ausreden oder Rechtfertigungen beinhalten. Wenn Sie es schaffen, haben Sie Ihr erstes Wunder vollbracht. Denn Persönlichkeit heißt Fragen stellen und nach Antworten suchen. Für Ihre Arbeit als Präsentator können Sie daraus lernen, dass Ihre Suche nach einem „Idealbild“ nur in Ihnen selbst liegt.

#### **1.9.6. Das Publikum mit einbeziehen**

Wenn Sie einen Vortrag oder eine Präsentation vorbereiten, dann bedeutet das, ein „*Erwartungssoll*“ Ihrem Publikum gegenüber zu erfüllen. Eine Grenze Ihrer Darstellungskunst gibt es dabei nicht. Allerdings sollten Sie die Möglichkeiten der Aufnahmefähigkeit Ihrer Zuhörer nicht zu sehr in Anspruch nehmen. Eine beliebte Floskel vieler Redner ist, „Ich will es nur ganz kurz machen“. Irgendwo hat jemand eine nette Metapher gewählt. *„Eine gute Präsentation ist wie mein Lieblingsbadeanzug; knapp, ansprechend und das wesentliche*



*abdeckend.*“ (Leider konnte ich den Autor nicht ausfindig machen). Worauf es ankommt, ist Wirkungszusammenhänge zwischen Ihrer Ausdrucksweise, Ihrem vorzutragenden Inhalt, Ihrer Vortragsmethodik und Ihrer psychologischen Vorbereitung einen erfolgversprechenden Weg zu wählen. Techniken der Präsentation allein können zwar unterstützen, sie sind aber bei Weitem kein Garant für Ihren Erfolg. Vielleicht kann man es so umschreiben: Präsentieren kann nicht bloße Technik sein, denn zu groß ist die Gefahr, dass Ihre Worte zum Antlitz losen Zeichen von Geltung und Einfluss verkommt. Gleich nach dem Motto: *Man muss nur nichts zu sagen haben, man muss auch unfähig sein, es auszudrücken.* Oder begeben Sie sich nicht auf die Jagd nach rhetorischen Effekten, sondern würdigen Sie die Notwendigkeit der Erarbeitung eines Themas als organisches Ganzes.

Noch mal: Halten Sie im Hinterkopf, dass eine erfolgreiche Präsentation nicht nur von Ihrem Sprechen abhängt, sondern vielmehr von Ihren Zuhörern, denen Sie vielleicht neue Wege und neue Horizonte eröffnen möchten. Langeweile darf dabei niemals aufkommen. Vielleicht kann man es auch noch etwas anders beschreiben. Präsentieren ist zu einem gewissen Teil erlernbar. Ein anderer Teil hingegen hängt von Ihrem Temperament ab, und wie Sie überzeugend und echt wirken. Wenn Sie Ihre Zuhörer am roten Faden führen können, wenn Sie es durch Ihre Ausführungen anregen, wenn es Ihnen gelingt, Ihre Gedanken auf Ihr Publikum zu übertragen, dann folgen Sie Ihnen auch. Kurz: Präsentieren ist in erster Linie inneres Sprechen, und zwar so, dass Ihr Publikum ihre Worte hört, empfindet und ausbreiten können.

Sie sollten als Präsentator damit rechnen, dass Sie Fehler machen. Lernen Sie damit zu leben. Berücksichtigen Sie einen letzten Grundsatz: Verwechseln Sie keine Präsentation etwa mit einem Vortrag oder einer Vorlesung. Denn sonst setzen Sie sich dem Verdacht aus, dass Sie wie ein Lehrer etwas vortragen, was Ihre Zuhörer bestenfalls in jedem Buch nachlesen können. Worauf Sie bei Ihrer nächsten Präsentation achten sollten:

- Erinnern Sie sich vor Beginn Ihrer Präsentation an die positiven Seiten Ihrer Persönlichkeit.
- Sagen Sie sich, dass es für Sie und Ihre Zuhörer eine interessante Zeit der Begegnung sein soll.
- Nehmen Sie sich Zeit, die Rahmenbedingungen einer Präsentation genau zu überdenken.
- Fragen Sie sich genau: „Was erwartet mein Publikum von mir?“
- Gestehen Sie sich auch kleine Fehler ein.
- Denken Sie in Ruhe über Ihr Thema nach.
- Achten Sie auf den ersten Eindruck, den Sie auf andere machen.

- Quälen Sie sich nicht mit schlechten Gedanken.

## **2.0. Kommunikation morgen**

### **2.1. Kommunikation im Wandel der Zeiten (Gestern und Heute)**

Eine ganze Reihe von Themen sollen zeigen, dass Kommunikation nicht nur als Methode oder wissenschaftliche Betrachtungsweise zu verstehen ist, sondern sie lebt durch das gemeinsame Alltagsgeschehen. Sie vermittelt Einblicke in die verschiedensten Prozesse des Denkens, Verstehens, Empfindens und des Miteinander leben. Kurz: Die Ausführungen dienen all den Menschen, die Einblicke in menschliches Verhalten im Alltagsleben nachempfinden wollen. Vielleicht finden die einzelnen Ideen, Hinweise oder praktische Beispiele, die sich im Wandel der Zeiten ergeben, einstellen und zum Alltag jedes Einzelnen werden.

Auch deshalb wird man sich in Zukunft mit dem Thema Kommunikation auseinandersetzen müssen. Das Leben um uns herum wird immer wieder nach neuen Möglichkeiten der Ausdrucksfähigkeiten suchen. Technik und Wissenschaften steuern dazu in hohen Maßen bei. Im Vordergrund werden allerdings die Medien den gesellschaftliche Lebenskreislauf maßgebend beeinflussen. Wie wird sich die Kommunikation im Unternehmensbereich, in Verwaltungen und um Umgang miteinander in den kommenden Jahren verändern? Unsere bisherigen Denkweisen- und Gewohnheiten verlangen ein neues Einüben des Miteinanders. Hierarchische Strukturen genauso wie das gemeinsame soziale Handeln müssen neuen Formen der Begegnung, neuen Lebens- und Arbeitsformen weichen. Nachfolgend werden einige Ideen vorgestellt, die nicht neu sind, sondern deren Entwicklung für die Zukunft zu beobachten ist. Niemand kann ruhigen Gewissens voraussagen, wie sich Wertvorstellungen in der Gesellschaft neue Bahnen bilden und andere Ausdrucksformen in der Sprache entstehen.

Besonders die Entwicklung unserer Sprache ist ständigen Veränderungen ausgesetzt. Fachsprache verstehen nur noch Eingeweihte, Kunstworte entstehen, die sich zum Beispiel im „Wort des Jahres“ finden, abgekürzte Bezeichnungen aus 3 Buchstaben sind ohne ergänzende Erklärung nur denjenigen bekannt, die den Hintergrund kennen.

Die gesprochene Sprache ist lieblos, manchmal ordinär und immer mehr aggressiv. Kurz: Die Schönheit der Sprache muss schon längere Zeit einer formalen, sachlichen und ausdruckslosen Ausdrucksweise weichen. Sprache wird so zu einem eintönigen Gebrauchsgut, deren Folgen für die Kommunikation noch gar nicht wirklich erkannt werden. Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit in Gruppen, Teams oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hier sind neue Konzeptentwürfe erforderlich, die die Kommunikation in ihren vielfältigen Formen ausbreitet, um neue Ressourcen für Wachstum, Innovation und soziales Miteinander zu verbinden.

Unter der Aufsicht des Wertwandels leben wir in zwei Welten. In der einen Welt herrscht noch Vertrautes, Liebgewordenes und Gewohntes. In der Arbeitswelt pflegen wir Begriffe wie:

- **Vorgesetzter**, der Vorgaben macht,
- **Führungskraft**, die die Verantwortung übernimmt,
- **Kontrolle**, die durch die Hierarchie geregelt ist,
- **Aufgaben**, die durch Funktionsbeschreibungen definiert sind,
- **Mitarbeiterbeurteilungen**, die durch Fragebögen i.S. von Hilfe zur Selbsthilfe ausgefüllt und besprochen werden
- **Identifikation**, die das Zusammengehörigkeitsgefühl durch Feste und Feiern aufs Neue bestärken soll.

Spaß ist seit Jahren das zentrale Gefühl für Erfolg geworden und die Sicherheit des Arbeitsplatzes noch immer eine Idealvorstellung für eine langfristige Beschäftigung.

Die Teamarbeit spielt als Ideal eines guten und erfolgreichen Miteinanders nach wie vor eine große Rolle. In vielen Unternehmen finden Kolleginnen und Kollegen über die Arbeit Wege, ihr Privatleben zu teilen. Motivation ist ein Wort, das über Jahre mit Events zur Aufbesserung der fehlenden Kommunikation den Steigbügelhalter gebildet hat. Events mit großem Erlebnischarakter waren oft legendär. Auf diese Weise hielten sie das innere Band der Zugehörigkeit aufrecht. Gerüchte und Geheimnisse sind auch heute noch dazu da, das innere einer

Organisation und Team mit geistigem Blütenstaub zu bestäuben. Wie schön ist es, wenn alle etwas davon haben, wenn irgendjemand Anlass zur heimlichen Freude im Unternehmen beiträgt.

Der Arbeitsplatz hat inzwischen eine neue Bedeutung bekommen. Besonders die Pandemie 2020 hat für Aufruhr gesorgt, denn plötzlich war der Begriff „*Homeoffice*“ zum Hort eines neuen Luxusgutes in die Welt gekommen. Und die Digitalisierung und die Künstliche Intelligenz nehmen im Arbeitsleben jedes Einzelnen einen breiteren Raum ein. Kurz: Aus der alltäglichen Kommunikation entwickelt sich eine neue Art der Sprachdiagnostik. Wo führt sie uns hin?

Zum Abschluss dieser vielfältigen Überlegungen zur Kommunikation ein gewagter Blick in die Zukunft. <sup>2</sup>August Bebel meinte: „**Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Gegenwart verstehen und die Zukunft gestalten**“. Seine politische Zeit war geprägt durch Krisen auf der Suche nach einer neuen Freiheit, nach Demokratie und sozialer Gerechtigkeit. Heute sind es Pandemie, die vielen kleinen und großen Krisen in der Welt. Angst um die persönliche Sicherheit, Angst vor großen Umweltkatastrophen und nicht zuletzt der Ausbruch der Pandemie u. v. m. In den letzten Jahrzehnten haben sich unbemerkt durch viele Ereignisse unsere Einstellungen, Haltungen und Werte verschoben. Wir stehen vor vielen neuen Fragen über das gemeinsame Zusammenleben. Besonders die Pandemie hat allen gezeigt, was es bedeutet, sich einer ausweglosen Situation anzupassen. Einzig die Virologen, die bis vor der Pandemie ein zurückgezogenes Forscherleben führten, sind die Taktgeber einer neuen Zeitrechnung. Aber nicht nur das schafft neue Lebensgewohnheiten. Vielmehr müssen wir uns von vertrauten Begriffen in ihrer ursprünglichen Bedeutung verabschieden. Nehmen wir einige Beispiele: **Arbeit** war für die älteren Jahrgänge ab der 50er bis in die späten 70er-Jahre der Inbegriff von einem festen Arbeitsplatz bis zur Rente. Zur Arbeit gehörte auch die feste Zugehörigkeit zu einem Unternehmen. Tugenden, wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Tüchtigkeit waren keine leeren Worthülsen, sondern fester Bestandteil des Arbeitslebens und darüber hinaus.

**Vorgesetzter**, das war der Chef oder der Abteilungsleiter. Wenn man ihnen unterstand, war Gehorsam, Folgsamkeit und Treue das Richtmaß des Vertrauens. Man hatte den Anweisungen

---

<sup>2</sup> Ferdinand August Bebel war ein sozialistischer deutscher Politiker und Publizist. Er war einer der Begründer der deutschen Sozialdemokratie und gilt bis in die Gegenwart als eine ihrer herausragenden historischen Persönlichkeiten. [Wikipedia](#)

zu folgen. Diskussionen waren möglich, allerdings bat man um die Erlaubnis etwas sagen oder Fragen zu dürfen.

**Hierarchie**, sie war klar und eindeutig strukturiert. Erst der Chef und danach kamen die anderen. Respekt und Ordnung waren die Maximen des Miteinanders.

**Kommunikation**, der Begriff entwickelte sich nur langsam im umgangssprachlichen Milieu der Betriebe. Basierte in erster Linie auf Informationsweitergabe und eine klare Erwartungshaltung zur pünktlichen Erfüllung der Aufgabenstellung. Ende der 70er-Jahre wendet sich das Blatt. Die Unternehmen rüsteten auf. Im Markt entwickelten sich neue Vermarktungsmethoden. Bürogebäudearchitektur verändert nicht nur die imposanten Fassaden, sondern die Tätigkeiten der Manager und Angestellten forderten neue Arbeitsmethoden. Vor allem geschah das durch die wachsende technische Ausstattung des Büros sowohl in der Industrie und Verwaltungen.

Die neue Zeit schuf andere Folgeerscheinungen, die besonders die soziale Kommunikation betrafen. Was war geschehen? Der erste Heimcomputer wurde 1983 auf den Markt gebracht. Die neue Technologie war allerdings bereits im praktischen Einsatz. Die CD setzt sich 1985 im Markt durch. VW baute 1985 sein 50-millionstes Auto. Der ICE erreicht mit 406 km/h einen neuen Weltrekord für Schienenfahrzeuge. Am 9.11.1989 fällt die Mauer, die deutsche Einheit ist endgültig wiederhergestellt. Die Beispiele sind deshalb gewählt, weil sie für einen Moment vor allem die technische Entwicklung dieser Jahre verdeutlichen. Sie sind die Schrittmacher für die nächsten Jahrzehnte gewesen. Blicken wir zurück, dann fallen drei Entwicklungen ins Auge, die den Fortschritt weiter erhöht haben. Das Internet, das Handy und die Digitalisierung. Die politischen Großwetterlagen spielen insofern eine Rolle, weil sich Werteverstärkungen im gesellschaftlichen Leben ereignen, die die soziale Kommunikation beeinflussen.

Nicht ohne Bedeutung ist die stetig wachsende Säkularisierung der Gesellschaft. Die Folge ist, dass viele Menschen unglücklich darüber sind, dass ihr Hineingeworfen sein ihnen den Sinn ihres eigenen Lebens nimmt. Das ist für das soziale Miteinander von zentraler Bedeutung, denn Identität, sagt Kant, kann nur in der Abgrenzung von etwas anderem geschaffen werden. In unserem Zusammenhang ist darunter zu verstehen, dass der Einzelne eine Basis, einen Grundstock oder eine Balance braucht, auf die er sein Leben entwickeln, ausbauen und gestalten kann. Zukünftiges soziales Miteinander benötigt Wege zur Einübung neuer Techniken in der Kommunikation. Dazu gehört teilzunehmen am sozialen Wandel, an der Fähigkeit, sich

den daraus ergebenden Herausforderungen zu stellen und passende Antworten auf die persönliche Lebensgestaltung zu finden. Das gilt genauso für die Gesellschaft oder die Gruppen, in denen jeder seinen Platz finden muss.

Auch die Zukunft hält für jeden von uns eine Gewissheit bereit. Denn generell sind in jedem Menschen zwei Prinzipien angelegt. Das Gute und das Böse. Aber individuell gibt es große Unterschiede. Das Gute nach Platon: *„Das Gute will nicht mit Gaben bestochen und mit Gebetzauber umgestimmt werden, sondern im Geist verstanden werden.“* **Egoismus** ist ein Wesensmerkmal, bei dem es um den Kampf ums Dasein geht. Oder wie findet man die richtige Strategie, sich im Leben durchzusetzen? Wie geht das? Beispiele: den eigenen Vorteil suchen, Rücksichtslosigkeit oder nur die Arbeit am eigenen Glück. <sup>3</sup>P. Sloterdijk findet die richtige Tonlage: *„Der Einzelne misst die Welt an der Elle seiner Vorlieben“.*

**Verdienen i. S. von Stolz** ist als Ausdruck des Wertes, den ich mir gegenüber eingestehe, oder der Wert, den mir andere durch meine Leistungen u. ä. entgegenbringen. Beispiele: sich eines Verdienstes würdig erweisen, für andere Leistungen erbringen oder den Sieg über sich selbst.

**Schuld** ist eine innere Haltung. Einige Beispiele: sich als Opfer präsentieren, Leiden als Lebensprinzip oder Methode zur Rechtfertigung. In vielen Verhaltensweisen finden sich alltägliche Gewohnheiten des scheinbar sittlichen Handelns. „Sich für etwas oder jemanden opfern“ oder „Ich konnte nicht widerstehen“. Kurz: *Wer will, kann auch immer anders wollen“.*

**Maßstäbe des Sollens** vermitteln jedem von uns einen individuellen Weg zur Sittlichkeit. Was ist erlaubt, was verboten? Was ist möglich, was ist zu unterlassen? Wie verhalten wir uns, was lassen wir besser? Unser Bewusstsein schafft sich im Sollen ein Bild von der Wirklichkeit durch Gedanken, Erscheinungen und unsere Einbildungskraft. Kurz: Wie kann ich die Lüge von der Wahrheit trennen? Nach Kant: *„Die Vernunft ist die entscheidende Fähigkeit des Menschen, um die Wirklichkeit zu erkennen und ein autonomes Leben zu führen.“*

**Altruismus oder unser Mitempfinden** oder sich anderen wertschätzend zuwenden. Respekt, Solidarität und Pflichterfüllung sind Tugenden für eine gemeinsame gewinnbringende Zukunft.

**Glück** empfinden, Suche nach einem idealen Zustand der Zufriedenheit, Motivation, das Leben zu gestalten, Mitwirkung an Zielen oder Streben nach einer inneren Balance. Diese und viele andere Ideen zu einem guten Leben werden für die zukünftige Lebensgestaltung gesucht und

---

<sup>3</sup> Peter Sloterdijk „Den Himmel zum Sprechen bringen“, Suhrkamp 2020

gebraucht. Glück, das bedeutet, sich den Realitäten des Lebens stellen oder die persönlichen Chancen im Leben zu nutzen. Viel zu oft finden sich allerdings Menschen, die wegschauen, vertuschen oder verhindern.

**Suche nach dem Sinn des Lebens?** Kurzgefasst: Das was ist. Das was zählt. Worauf es im Leben ankommt.

Deshalb ist Wissen eine wichtige Säule der persönlichen Entwicklung. Damit ist die Erkenntnis verbunden, dass die Einzelnen nur bruchstückhafte Einblicke in Geschehenes, Erkanntes oder Vorhandenes besitzen. **Kurz:** Unser Wissen basiert auf Annahmen, Vermutungen und bleibt immer nur Stückwerk.

Die Folge ist, dass wir uns in Zukunft viel mehr durch **kritisches Denken** mit unserer Umwelt auseinandersetzen sollten. Besonders im Zeitalter des Internets und seiner Vielzahl von Plattformen, die täglich Millionen Informationen ins Netz stellen. Hier entstehen Haltungen, Einstellungen und Urteile, die Gesellschaften und deren Wertvorstellungen rasant verändern. Das führt automatisch zu neuen Formen der Gewohnheiten, die sich dann in der sozialen Kommunikation widerspiegeln.

Eine der Folgen veränderter sozialer Kommunikation ist die Frage nach der Aufmerksamkeit, die wir einem anderen schenken. Wer aufmerksam Gesprächen, Unterhaltungen oder schriftlichen Veröffentlichungen verfolgt, wird schnell feststellen, dass eine Oberflächlichkeit in vielen Formulierungen zu finden ist. (Beleidigungen, Hetze und Vulgärsprache). Das Verstehen und verstanden werden bleibt auf der Strecke. Viel wichtiger ist es, zu einer Sprache der Empfindungen, der Sachlichkeit und des Verstehens zurückzufinden. Unsere Literatur und Geistesgeschichten sind voll von Beispielen. <sup>4</sup>Marin Mersenne „*Ein Mensch kann nichts tun, was ein anderer Mensch nicht in gleicher Weise tun kann, und jeder Mensch trägt in sich alles, was notwendig ist, um über alle Dinge zu philosophieren und vernünftig zu sprechen*“. Soziale Kommunikation im Wandel der Zeit hat noch andere Hindernisse zu überwinden. Im Alltag verhindern Menschen oft den Brückenbau zu Gemeinsamkeiten im Miteinander. Was

---

<sup>4</sup> **Marin Mersenne** (\* 8. September 1588 in Sountière bei Bourg d'Oizé, Maine; † 1. September 1648 in Paris; Gelehrtenname *Marinus Mersenius*) war ein französischer Theologe, Mathematiker und Musiktheoretiker. (Wikipedia)

entdecken wir? Meinungen über oder von etwas.<sup>5</sup> Überzeugungen, Menschen stellen Theorien auf, stellen Scheinbarkeiten vor oder formulieren Annahmen, die der Realität oft nicht standhalten. Was sollte also das Ziel sein? Nicht den eingetretenen Pfaden folgen, sondern einsichtig werden in die Gegebenheiten des praktischen und vernünftigen. **Kurz:** Sich einüben in der Kunst des Zusammenlebens.

Die Kunst, die eigene Persönlichkeit zu formen, besteht darin, neue Kommunikationsformen einzuüben. Dazu gehört die Kraft der Inspiration und der Kreativität kennenzulernen, die Kunst des Zweifels zu studieren, die Fähigkeit zur Selbstkritik im Sinne des neuen Erinnerns oder besser neue Formulierungen für Überholtes, Verpasstes und Falsches zu finden. Jeder Einzelne hat sich zu fragen, ob sie/er ihre/seine Kommunikationsfähigkeiten manches Mal überschätzt. Denn die Gefahr besteht in der Gleichgültigkeit gegenüber Andersdenkenden. Und bei genauem Hinsehen fallen einem mehr feine Abweichungen auf, die zur Verstärkung des gemeinsamen Verständnisses beitragen können. Soziale Kommunikation setzt soziale Kompetenz voraus. Sie zu entdecken und vieles neues zu lernen ist nur möglich, wenn ein tiefes Verständnis über das eigene Wesen, die Charakterzüge, Wünsche, Vorstellungen und Erwartungen auf ein Leben gerichtet sind, dass Unvorhergesehenes, Wahrscheinliches, Neuartiges, Überraschendes, Unverhofftes, unkalkulierbares oder falsches als Teil des zukünftigen Lebens verstanden werden.

## 2.2. Selbstorganisation und Selbstbeauftragung (Heute und Morgen)

Bereits heute zeichnen sich Entwicklungen ab, die sich immer weiter ausbreiten und ständiger Begleiter des Alltagslebens werden. Das Zauberwort ist **Konsensbildung** oder Ermutigung und Verständigung durch Hilfestellungen und lösungsorientiertem Denken. Jeder Einzelne wird seine „**Selbstorganisation oder Selbstbeauftragung**“ i. S. von Eigenverantwortlichkeit lernen, ausbauen und in das persönliche Handeln einfließen lassen. Dazu gehört die persönliche Sprache, Sprachentwicklung und Sprachwirkung. Das verlangt von jedem Einzelnen ein neues Einüben in der Ausdrucksweise. Dies alles erfordert eine individuelle Anpassung an eine neue Sprachkultur, die sich in der Unternehmensphilosophie für die Öffentlichkeit nachvollziehen

---

<sup>5</sup> Peter Sloterdijk spricht in seinem Buch „Den Himmel zum Sprechen bringen“, davon, dass sich nur der an alle wenden kann, der latent überzeugt ist, dass ihm nicht alle folgen“.



lässt. Besondere Wirkung hat das auf die Zusammenarbeit in Teams oder im zunehmenden interkulturellen Bereich durch die Zunahme der Netzwerkbildung.

Sprachentwicklung ist immer mit der Spracherziehung verbunden. Bemerkbar macht sich das im alltäglichen Gespräch oder im Umgang miteinander. Dabei rücken vor allem ethische Fragen in den Vordergrund. Sie sind die wichtigste Herausforderung für alle am Entwicklungsprozess Beteiligten. Besonders wichtig ist gemeinsam zu erkennen, dass zukünftige Formen der Kommunikation als System zu verstehen ist. Denn kommende Fortschritte werden unter dem Dach der <sup>6</sup>„Postmodernen Zeit“ zu lernen, entdecken und darzustellen sein. Die Konsequenzen bedeuten zum Teil ein radikales Umdenken. Die wissenschaftlich-technischen Entwicklungen sind Treiber von neuartigen Formen der Kommunikation. Im sozialen ethischen Bereich sind sie ein Spiegel der Gesellschaft. Beispiele:

- Wie können oder müssen wir uns an die Mehrdeutigkeit von Inhalten, Konzepten, Strategien oder Formulierungen anpassen?
- Wie reagieren wir/ich auf die Art der Ausdruckweise des Relativierens?
- Wie stellen wir uns der Entwicklung in Richtung „Individualisierung“?
- Wie nutzen wir unsere Ressourcen im Team oder als Einzelner?
- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Ursachen und Wirkungs-Zusammenhängen um?
- Wie unterstützen wir die Autonomiebestrebungen in Teams und Gruppen sowie des Einzelnen?
- Wie entwickeln wir Strategien und Methoden zur interdisziplinären Zusammenarbeit
- Wie lernen wir Blickwinkel kennen, die der ganzheitlichen, perspektivischen und ordnungsorientierten Denkweise entsprechen?
- Wie ordnen wir unsere gemeinsame Kommunikation, um komplexe Themen auszudrücken, zu verstehen und gemeinsam wahrnehmen?

---

<sup>6</sup> Die **Postmoderne** (von lateinisch *post* ‚hinter‘, ‚nach‘) ist im allgemeinen Sinn der Zustand der abendländischen Gesellschaft, Kultur und Kunst „nach“ der Moderne. Im engeren Sinn, dann auch *Postmodernismus* genannt, wird darunter eine politisch-wissenschaftlich-künstlerische Richtung verstanden, die sich gegen bestimmte Institutionen, Methoden, Begriffe und Grundannahmen der Moderne wendet und diese aufzulösen und zu überwinden versucht. Die Vertreter der Postmoderne kritisieren das Innovationsstreben der Moderne als lediglich habituell und automatisiert. Sie beschreiben der Moderne ein illegitimes Vorherrschen eines totalitären Prinzips, das auf gesellschaftlicher Ebene Züge von Despotismus in sich trage und das bekämpft werden müsse. Maßgebende Ansätze der Moderne seien eindimensional und gescheitert. Dem wird die Möglichkeit einer Vielfalt gleichberechtigt nebeneinander bestehender Perspektiven gegenübergestellt (Relativismus). Mit der Forderung nach einer prinzipiellen Offenheit von Kunst wird auch kritisch auf die Ästhetik der Moderne Bezug genommen. (Wikipedia)

## **Eingriffe in die Unternehmensorganisation sowie des Einzelnen**

- Wie gehen wir miteinander um? Wie drücken wir gegenseitig Wertschätzung aus?
- Wie leben wir Verantwortung?
- Was empfinden wir als Gemeinschaft für richtig oder falsch“?
- Worauf kommt es uns wirklich an“?
- Wie respektieren wir das Denken und Empfinden des Anderen“?
- Wie schaffen wir neue Räume der Begegnung“?
- Wie gehen wir in Zukunft mit unterschiedlichen Lebensformen um?
- Wie gehen wir mit Konflikten (Widersprüchen, Kritik oder Konfrontationen) um?
- Wie bilden wir aus Differenzen (Meinungsverschiedenheiten) neue Chancen?
- Wie lernen wir in Zukunft Methoden kennen, die unsere gemeinsame Arbeit bereichern und die Einzelnen Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung bieten.
- Welche Entwicklungen setzen wir in Gang um Lernen als das Thema Nummer 1 und als Maßstab für den gemeinsamen Erfolg zu fördern und ständig auszubauen?

### **2.3. Ausblick**

Menschen werden immer mit ihren Biografien, Erwartungen, Anschauungen, Toleranzgrenzen, Empfindlichkeiten oder Forderungen an das Leben herantreten. Sie werden nach Orientierung, nach Möglichkeiten der Selbstfindung und nach Wegweiser Ausschau halten. Sie werden Erfahrungen sammeln und sie auf irgendeine Weise zum Ausdruck bringen. Sie werden Menschen begegnen und mit ihnen kommunizieren. Gemeinsam werden Sie sich integrieren, anpassen oder nach neuen Wegen suchen, um Bisheriges durch anderes Wissen zu ergänzen. Kurz: Menschen suchen nach neuen Antworten auf Fragen der Vergangenheit, um ihr zukünftiges Dasein besser zu verstehen. Heidegger schrieb: „Fragen ist die Frömmigkeit des Denkens“.

Moderne Kommunikation wird sich in Unternehmen von vielen eingeübten Gewohnheiten und Verhaltensweisen verabschieden müssen. Denn ein wichtiger Faktor für zukünftige Unternehmensstrategien wird die Messbarkeit und die Erfolgsaussichten in den Vordergrund des Handelns und Verhaltens stellen. Das gilt für den Einzelnen sowie für Teams, Führungskräfte sowie Leiter von Unternehmen. Sie besteht vor allem in der Art ihrer Kommunikation zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es werden Meinungsvielfalt, einseitige Überzeugungen, Annahmen ohne festen Boden oder Modellwillkür durch falsche

Entscheidungen oder überbewertete Ziele zum Problem, weil sie der Realität oft nicht standhalten. Die Folge solcher unvernünftigen Entscheidungen sind Konflikte, die auf dem Boden der falschen Kommunikation ausgetragen werden.

Daraus erwächst die eigentliche Gefährlichkeit, die jede fruchtbare oder ermutigende Kommunikation hindern oder sogar zerstören, nämlich die Angst, dass persönliche Überzeugungen oder das Beharren auf einmal festgelegt Meinungen vor dem anderen scheitern. Was aber tut Not, um in Zukunft Formen der Kommunikation zu entwickeln und gemeinsam zu gestalten? Die Antwort: Mehr Kreativität, mehr Wertschätzung, mehr Freude am Ausdruck, mehr Miteinander, mehr Abbau von Hindernissen z. B. durch hierarchisches Denken und nicht zuletzt mehr Freude am gemeinsamen Gelingen.

Karl Popper meinte: „Man weiß nichts, was man wissen wird“. Denn alles bleibt Annahme und Vermutung. Kurz: Wissen gründet auf Einblicke des Geschehens und Erkennens.