

Organisationsberatung

- Person & Organisation verbinden
- Das Sichtbare und das Unsichtbare nutzen

Die Funktion des Sichtbaren der Kommunikation erkunden.

	unsichtbar	sichtbar
Person/en	Mentale Landkarten	Kommunikation
Organisation	Kultur	Regeln regeln

Kommunikation

Kommunikation ist die Grundlage des Sozialen

Aber was ist Kommunikation? Bevor ich einige Aspekte der Kommunikation, die für Organisationen relevant sind skizziere, möchte ich einige Zugänge zur Kommunikation in Erinnerung rufen.

	unsichtbar	sichtbar
Person/en	Mentale Landkarten	Kommunikation
Organisation	Kultur	Regeln regeln

Bekannt ist ja der Satz von Watzlawick¹ mit seiner/n KollegInnen Beavin und Jackson zur internationalen Karriere verholfen hat: „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Dabei beriefen sie sich auf Bertalanffy² der sinngemäß meinte, eine minimale Kommunikation liegt dann vor, wenn eine oder mehrere Personen durch ihr Verhalten oder ihre bloße Anwesenheit das Verhalten oder Erleben der anderen beeinflusst. Daraus kann man schließen, dass Kommunikation nicht bloß sprachlich ist, sondern durch Codes stattfindet, seien sie nun verbal oder non-verbal. Jedoch hat jede Person ihre eigenen mentalen Landkarten zur Verfügung, die ihr helfen das Verhalten oder das Gesagte einzuordnen und entsprechend darauf zu reagieren.

Dies ist der Grund, warum ich bei der individuellen Ebene und für die Organisationsberatung adaptierter Form die Personenebene die Mehrzahl (Person/en) eingeschlossen habe, weil sowohl die Verhaltensdimension, als auch die Kommunikationsperspektive nicht ohne andere Personen verstanden werden kann.

In den meisten Fällen denken wir bei der Kommunikation an die Kommunikation zwischen anwesenden Personen, N. Luhmann nennt das „Kommunikation unter Anwesenden“. Diese Art von Kommunikation findet natürlich sehr häufig statt beispielsweise bei Teambesprechungen, bei Führungskreisen oder Abteilungskonferenzen und wie die Prozesse auch immer heißen. Seit wir das Internet nutzen ist eine besondere Form der Anwesenheit hinzugekommen, die Virtualisierung. Aber die virtuellen Räume werden ebenso als Rooms bezeichnet, wo man virtuell anwesend sein kann. Gerade in Organisationen, vor allem bei größeren gibt es auch viel Kommunikation unter nicht Anwesenden. Damit kommuniziert werden kann, braucht es dann ein Medium wie Informationsblätter, Handbücher, e-mails, Videos und was immer dafür noch erfunden wird.

Nach Luhmann³ sind für eine erfolgreiche Kommunikation drei Bestandteile wichtig: Information, Mitteilung und Verstehen. Dabei wird jeweils selektiert, es wird die Information selektiert, d.h. es wird ausgewählt was überhaupt eine Bedeutung hat. Weiters wird ausgewählt welche Bedeutung die Information hat und dann wird ausgewählt ob dies alles verstanden wurde. Hier schließt sich der Kreis zu den **mentalen Landkarten**, die ja wiederum aus früheren Kommunikationen konstruiert wurden. Aber Luhmann macht hier einen wichtigen Hinweis zum Unterschied von Wahrnehmung und Kommunikation. Selbstverständlich machen wir permanente Wahrnehmungen während des Kommunikationsprozesses, jedoch die Wahrnehmung alleine bleibt ein psychisches Ereignis der Teilnehmenden ohne kommunikative Existenz, denn das was ein anderer wahrnimmt, kann man nicht bestätigen oder widerlegen, es bleibt im Bewusstsein (unsichtbar) verschlossen und für das Kommunikationssystem intransparent. Jedoch Kommunikation passiert, und solange sie das tut, ist sie nach Luhmann ein Selbstorganisationsphänomen. Deshalb definiert Luhmann überhaupt erst die Kommunikation als ein soziales System. In diesem Modell ist die Person das Umfeld des Systems und umgekehrt stellt das soziale System das Umfeld für die Person dar. Das macht es möglich, unabhängig von den teilnehmenden Personen die Muster und die Funktionen von Kommunikationen zu beobachten. Ohne diesen Zugang wäre man eher geneigt das Verhalten einzelner Personen zu bewerten und Schuld- oder Erfolgzuschreibungen zu machen. Gerade in länger dauernden Beziehungen bilden sich Muster heraus, die wahrscheinlich einem inneren Deal entsprechen der in die Kommunikation eingebracht wird. Man könnte auch sagen, wenn man will, dass sich Kommunikation verändert, dann muss ein anderer Nutzen angeboten werden. Jedenfalls versuchen kann man es.

¹ Watzlawick, P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1969): „Menschliche Kommunikation“, Stuttgart/Wien

² Bertalanffy, L. von. (1968): General Systems Theory: Foundations, Development, Applications. New York: Braziller.

³ Luhmann, N. (1988): Was ist Kommunikation? In: Simon, F.B., (1967): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktion in der systemischen Therapie. Taschenbuchausgabe, Frankfurt (Suhrkamp), S 19 – 31.

Fortgesetzte Kommunikation

Ich lade den Leserin bzw. den Leser ein, mit mir ein Gedankenexperiment durchzuführen:

Angenommen, Sie verhandeln gerade mit mehreren Personen und es geht um ein für Sie wichtiges Projekt. Nun stellen Sie sich vor, Sie beobachten gerade was da in der Kommunikation abläuft. Das ist nicht einfach, weil Sie ja selbst in die Verhandlung involviert sind. Sie beobachten, dass die Verhandlung sich schwierig gestaltet und mehrere Teilnehmende drauf und dran sind die Verhandlung platzen zu lassen. Sie haben aber ein großes Interesse an einem Ergebnis. Sie werden sich Taktiken überlegen, dass die Kommunikation fortgesetzt wird, zumindest solange, bis ihr zufriedenstellendes Ergebnis erreicht ist. Was passiert da gerade?

1. Sie eröffnen ein bewusstes System-Umfeld Konstrukt. Die Kommunikation ist das System und Sie selbst und alle anderen Teilnehmenden sind das Umfeld dieser Kommunikation, man könnte es auch Interaktionssystem nennen. Diese Perspektive macht es Ihnen möglich gleichzeitig Beobachtende/r UND Handelnde/r zu sein.
2. Als Teilnehmende/r haben Sie Interesse, dass die Kommunikation fortgesetzt wird, solange Sie noch Chancen sehen, Ihr erwünschtes Ergebnis zu erzielen.
3. Am Ende steht eine Entscheidung, entweder man einigt sich, dass man sich nicht einigen kann, oder man einigt sich auf ein zufriedenstellendes Ergebnis.
4. Sie wissen, dass eine Einigung den Vorteil hat, dass man beim nächsten Zusammentreffen nicht von Vorne beginnen muss, sondern die Kommunikation wieder auf dem vereinbarten Stand fortsetzen kann.

Wenn wir nun das Gedankenexperiment beenden und Sie sind Führungskraft oder haben eine Projektleitung inne, dann werden Sie vermutlich feststellen, dass dies eine sehr häufige Funktion der Kommunikation in einer Organisation ist.

Aber auch, wenn es sich um weniger wichtige Dinge handelt, etwa einfach verschiedene Aktivitäten untereinander abzustimmen oder Mitarbeitendegespräche zu führen, werden Sie ein Interesse haben dass die aktuelle Sequenz der Interaktion so beendet wird, dass von beiden (oder mehreren) Seiten kein Hindernis besteht, dass die Kommunikation fortgesetzt wird.

Was immer wir kommunizieren, in den überwiegenden Fällen ist der Bedarf und das Interesse gegeben, dass die Kommunikation fortgesetzt wird. Daher ist es sinnvoll, der Art und Weise der Kommunikation eine hohe Aufmerksamkeit zu schenken und selbst eine hohe Kompetenz darin zu entwickeln, den jeweiligen Kommunikationen in unkomplizierter und niedrigschwelliger Form weitere folgen lassen zu können. Kommunikation erzeugt Bindung oder Trennung. Kompliziert wird es dann, wenn Menschen zwar auf Grund ihrer Aufgabenstellung kommunizieren müssen, dies aber eigentlich nicht wollen. Viele Fehler und Konflikte liegen darin begründet.

Drei Sprechakte in Organisationen

Jede Organisation, die den Tag überdauern will muss so kommunizieren, dass sie sich dadurch immer wieder selbst hervorbringt. Sie erzeugt sich selbst durch Kommunikation. Würde sie die Kommunikation einstellen, würde keine Bindung entstehen und die Organisation sich auflösen.

Wahrscheinlich macht es einen Unterschied ob wir in einem Netzwerk, in einer hierarchisch koordinierten Organisation, in einer Partnerschaft oder in einer Gemeinschaft usw. sprechen. Aber die Sprechakte, egal in welchen sozialen Systemen, haben drei gemeinsame Muster. Deren Konfiguration allerdings wird durch den Koordinierungskontext (Hierarchie, Netzwerk, Partnerschaft, ...) bestimmt.

Die drei wichtigsten Sprechakte⁴ mittels derer soziale Systeme agieren sind:

- Bekanntmachung (Information, Mitteilung, Bekanntmachung udgl.)
- Aufforderung (an jemand etwas zu tun, eine Bitte, etwas zu tun, eine Empfehlung etwas zu tun)

⁴ Francisco Varela zitiert dazu in „Lebende Systeme“ (1997) eine Studie von Terry Winograd und Fernando Flores, die diese 1986 in „Understanding Computers“ veröffentlicht haben

- Versprechung (die jemand eingeht, sie ankündigt - und später einlöst)

Vor allem jene sozialen Systeme, die strategisch orientiert sind, müssen in angemessenen Zeiträumen Entscheidungen hervorbringen, tun sie das nicht, wird über sie entschieden oder aber jede Entscheidung kommt zu spät, um überleben zu können. Entscheidungen brauchen aber 3 Qualitäten, damit sie als solche anerkannt sind. Sie müssen

- In einem ausreichenden Zeitraum zustande kommen (Effizienz)
- Auf soliden Wissens- oder Erfahrungsgrundlagen stehen (Effektivität), und
- Von den jeweils wichtigsten Stakeholdern akzeptiert sein (Stabilität).

So ernten Entscheidungen jenes Vertrauen, das sie brauchen, um tatsächlich umgesetzt zu werden.

Nun gibt es aber vor allem in sozialen Systemen, die sich bereits zu Institutionen entwickelt haben Pfadabhängigkeiten, die es nicht so einfach machen, schnelle Veränderungen vorzunehmen, weil die Abhängigkeiten eben schon so verflochten sind, dass Beharrungskräfte dafür sorgen, dass diese Vorentscheidungen nicht ins Wanken geraten.

Im Spannungsfeld zwischen Pfadabhängigkeit und neuen Herausforderungen liegt nun die Kunst der Inszenierung, um die beteiligten AkteurInnen zu gewinnen, gemeinsam möglichst Entscheidungen hervorzubringen, damit sie den oben genannten Qualitäten möglichst nahe kommen. Daher ist es nicht unerheblich, über gute Inszenierungen von Kommunikationen nachzudenken, denn fortgesetzte schlechte Inszenierungen bringen fortgesetztes schwaches Commitment und fortgesetzte schlechte Entscheidungen und damit fortgesetzte schlechte Organisation hervor.

Vertrauen herstellen

Warum ist Vertrauen in Organisationen wichtig? Es ist deshalb wichtig, weil...

- ...auch in Organisationen nicht alle Kommunikation regelhaft verlaufen kann und daher darauf vertraut werden muss, dass alles was nicht geregelt ist, im Sinne des Ganzen (Ziele, Vereinbarungen) durchgeführt wird,
- ...Organisationen ständig mit neuen Herausforderungen und damit mit Unsicherheiten konfrontiert sind, die Entscheidungen brauchen, die diese Unsicherheiten wieder in temporäre Sicherheiten verwandeln. Alle AkteurInnen, egal ob Führungskraft, ProjektleiterIn oder ReinigungsdienstleisterIn, müssen darauf vertrauen können, dass alle Beteiligten Unsicherheiten beobachten, kommunizieren und wenn erforderlich einen Entscheidungsprozess einleiten.
- ...Vertrauen selbst die Komplexität reduziert und dessen nicht Reduktion jede Organisation in ihrem zeitlichen Kommunikations- und Entscheidungsfindungsprozess überfordern würde.

Ich möchte hier drei Wege vorstellen, wie Vertrauen hergestellt werden kann.

Der erste Weg:

Das Max-Planck Institut⁵ hat in einem Forschungsprojekt Vertrauen untersucht und ist auf drei grundlegende Aspekte gestoßen, die Vertrauen hervorbringen:

- *Vernunft:* Vertrauen entsteht, wenn dem jeweilige Gegenüber mit gutem Grund die Fähigkeit zugesprochen werden kann, dass er/sie Informationen aufnehmen und verarbeiten kann bzw. will und dem Gegenüber signalisieren kann, dass die Information gut gelandet und verarbeitet ist.
- *Routinen:* Vertrauen entsteht, wenn man sich gegenseitig auf die vereinbarten Routinen verlassen kann und dieses immer wieder vergewissert wird.
- *Reflexivität:* Vertrauen entsteht, wenn die beteiligten AkteurInnen eine Bereitschaft zeigen, Erfahrungen zu reflektieren und darüber hinaus die Bereitschaft mitbringen neue Erfahrungen gemeinsam einzugehen, die dann wieder reflektiert werden können. Diese Reflexivität selbst ist wiederum ein Bestandteil neuer Erfahrungen, die gemeinsam gemacht werden.

⁵ Verkürzt dargestellt nach Möllering Guido in einem Artikel zu „Grundlagen des Vertrauens“: Wissenschaftliche Fundierung eines Alltagsproblems“. Aus dem Internet im Februar 2012

Diese drei Aspekte führen dazu, dass Unsicherheit aufgehoben werden kann. Dies trifft sich nun wieder mit der Funktion der Entscheidung, nämlich Unsicherheit in temporäre Sicherheit zu verwandeln. So können die Entscheidungsprozesse mit diesen Vertrauensgrundlagen schneller und mit besserer Qualität erfolgen.

Der zweite Weg:

„Wenn Anerkennung, Zugewandtheit und Vertrauen der neurobiologische Treibstoff der Motivationssysteme sind: Woher kommt dieser Treibstoff?“ fragt Joachim Bauer in seinem Buch „Prinzip Menschlichkeit“. Er gibt auch gleich die Antwort, nämlich dieser Treibstoff kommt aus einer Quelle - der zwischenmenschlichen Beziehung. Wie kann aber diese Quelle zum sprudeln gebracht werden, fragt er weiter und bietet gottseidank auch wieder eine Antwort an. Er bietet 5 Aspekte an, die Kooperation zwischen Menschen fördern. Also auch hier haben wir wieder die Förderung der fortgesetzten Kommunikation:

- *Wahrnehmen und wahrgenommen werden:* Nichtbeachtung kann ein Ausgangspunkt für aggressive Impulse sein. Zum wahrgenommen werden gehört aber auch die Bereitschaft des jeweils anderen sich zu erkennen zu geben.
- *Gemeinsame Aufmerksamkeit gegenüber etwas Drittem:* Das gilt sowohl in kurzen Interaktionen, etwa der Hinweis auf eine Abweichung und die gemeinsame Aufmerksamkeit auf diese Abweichung, oder aber man organisiert sich ein gemeinsames Projekt, welches man mit gemeinsamer Aufmerksamkeit hütet.
- *Emotionale Resonanz:* Das ist die Fähigkeit sich auf die Stimmung des jeweils anderen einstimmen zu können. Diese Stimmung ansprechen und ev. auch vereinbaren ob es sich um etwas besprechbares oder nicht besprechbares handelt.
- *Gemeinsames Handeln:* Gemeinsames handeln bindet, ermöglicht Reflexion und die Lust auf Folgehandlungen. In Organisationen oder Projekten geht es dann darum sich über dieses gemeinsame Handeln konkret zu verständigen und dann durchzuführen.
- *Wechselseitiges Verstehen von Absichten und Motiven:* Diese Qualität ist vor allem dann gefragt, wenn man etwa eine Aufgabe, die einem selbst bekannt ist nun mit neuen Leuten erledigen soll. Diese legen mitunter die Schritte anders an und es gibt eine Irritation. Hier ist die Qualität des Nachfragens und Verstehens gefragt.

Der dritte Weg:

Der Dritte Weg betrifft das Vertrauen selbst:

- *Selbstvertrauen fördert Vertrauen:* Wer signalisiert, dass er/sie Vertrauen in sich selbst hat, dem kann man eher stabiles Verhalten zuschreiben, als in Jemand der ständig von Selbstzweifel geplagt ist.
- *Fremdvertrauen fördert Vertrauen:* Wenn jemand signalisiert, dass er/sie Vertrauen in Andere hat, d.h. er/sie glaubt daran, dass sich der Andere stabil verhält (z.B. vereinbarungsgemäß), dann fördert dies das Vertrauen auch in diesen. Denn jemand der nicht an andere glaubt, signalisiert, dass er selbst möglicherweise in der gleichen Situation auch wanken könnte.
- *Vertrauen im Ungewissen:* Wenn jemand signalisiert, dass er/sie trotz ungewisser Situation vertraut, dass es gut gehen wird und dabei seinen/ihren möglichen Beitrag leistet, löst Vertrauen in seine/ihre Aktivität aus. Diese Personen signalisieren auch, dass sie wissen, was sie beeinflussen können und was sie nicht beeinflussen können – es wird ihnen Realitätssinn zugesprochen.

Dieser dritte Weg ist ein selbstbezügliches System: Vertrauen bringt Vertrauen hervor.

Die Dimensionen des Tausches in der Kommunikation

Wenn in Unternehmen von Motivation die Rede ist, dann meint man damit eigentlich, dass der Tausch zwischen Person und Organisation neu verhandelt werden muss. Sowohl diese Verhandlung ist Kommunikation aber auch der erlebte Tausch ist eine ständige Kommunikation die ständig als Kalkül mitläuft. Auf das sieben-Faktoren Modell habe ich schon in der Erläuterung der „Mentalen Landkarten“ hingewiesen. Hier möchte ich auf die unterschiedlichen Tiefen des Tausches eingehen. Denn diese Tiefen sind der Grad der Bindung und stellen damit die Kommunikationsbedingungen für alle anderen Kommunikationen dar.

1. Der unmittelbare Tausch

Dieser kommt dem ökonomischen Tausch am weitesten Nahe. Man gibt etwas und erwartet, dass etwas Ausgleichendes

unmittelbar zurückgegeben wird. Der Gehalt oder Lohn fällt in der Regel in diese Kategorie. Allerdings kann der Lohn auch entkoppelt sein.

2. *Der gedehnte Tausch*

Auch dieser Tausch ist mit dem ökonomischen Tausch noch mehr und weniger verwandt.

Der gedehnte Tausch unterscheidet sich wieder in drei Typen:

- a. Etwa, wenn jemand Geld herborgt, dann wird erwartet, dass dieses später zurück bezahlt wird. Das was zurückgegeben wird hat einen klaren Bezug zum Gegebenen. Es kann natürlich auch eine Vorleistung sein, die später ausgeglichen wird.
- b. Wenn jemand etwas gibt, dann wird erwartet, dass dies später von jenem, der Empfängt ausgeglichen wird. Dieser Ausgleich muss nichts mit dem Gegebenen zu tun haben, es muss nur irgendwie ausgeglichen werden. Viele freundschaftliche Beziehungen oder Netzwerkkommunikationen stehen auf dieser Stufe. Kooperationen beginnen häufig mit dieser Art von Vorleistung.
- c. Wenn jemand etwas gibt, dann wird erwartet, dass dies später von Irgendjemand ausgeglichen wird. Es muss nicht die Person/Stelle sein, die Empfangen hat. Aber es wird erwartet, dass die Institution oder das Unternehmen einen Ausgleich anbietet, etwa in Form von besonderer Würdigung, Karrieresprünge oder Ähnliches.

3. *Der System-Umfeld Tausch*

Dieser Tausch hat mit dem ökonomischen nichts mehr gemein, auch wenn ökonomisch handelnde Organisationen sich durchaus auch dieser Tauschvariante bedienen können.

Wer gibt, erwartet nicht, dass das Gegebene unmittelbar oder gedehnt zurückkommt. Er oder sie ist der Überzeugung, dass das Gegebene „ein gesunde Wirkung“ für das System hat. Dieses System ist aber gleichzeitig Umfeld des Gebenden. Man leistet einen gesunden Beitrag für das Umfeld und weiß dadurch, dass man selber in diesem Umfeld besser leben kann.

Dieser System-Umfeld-Tausch kann mit mehr oder weniger Kalkül erfolgen. Z.B. eine Führungskraft unterstützt jüngere Mitarbeitende und meint dadurch auch einen Beitrag zur Förderung einer Unterstützungskultur geleistet zu haben. Der/die Gebende investiert in das eigene Umfeld, um selbst darin in einem besseren Betriebsklima arbeiten und leben zu können.

Konfliktive Kommunikation

Konflikte sind eine besondere Form der Kommunikation. Es handelt sich dabei immer auch um den Ausgleich dessen was in einen Tausch eingebracht wird. Dabei spielen die nicht sichtbaren Intentionen der an der Kommunikation beteiligten eine wichtige Rolle. Die konfliktive Kommunikation selbst ist für die Beteiligten selbst und Andere beobachtbar. Wenn eine konfliktive Kommunikation beobachtet wird, kann gemutmaßt werden, dass die beteiligten Akteure mitunter „vergessen“ haben, dass sie das was getauscht wird oder werden soll neu oder überhaupt erst verhandelt werden muss.

Wahrscheinlich kann man alle Konflikte dieser Welt in zwei Kategorien⁶ einteilen. Etwas wird von jemand als Problem und damit als potentieller Konflikt wahrgenommen, weil ein anderer etwas tut, was er besser unterlassen sollte. Oder sie hält etwas für problematisch, weil einen Andere etwas nicht tut, was sie machen sollte, etwa weil es ihre Aufgabe ist. Wenn z.B. in Organisationen Führungskräfte sich weigern die Führungsverantwortung wahrzunehmen (macht nicht was sie machen sollte), dann kann es sein, dass jemand diese Aufgabe stattdessen übernimmt. Eine andere Person ist daraufhin erzürnt, weil sie meint, das stünde dem Zweiten nicht zu (macht etwas, was sie nicht machen sollte). So gesehen haben Konflikte die Funktion, darauf aufmerksam zum machen, dass etwas neu verhandelt werden sollte.

Menschen nehmen in das Unternehmen/die Organisation ihre Sozialisation und damit ihre Erfolgsmuster früherer Systeme mit. Diese vergangenen Erfolgsmuster müssen aber nicht immer zu den Erfolgsmustern der aktuellen Organisation passen. So gesehen haben Konflikte die Funktion über die Adaption oder Neukreation von Erfolgsmustern nachzudenken.

⁶ Angeregt von Fritz B. Simon (1995): Die andere Seite der Gesundheit, Carl-Auer Verlag, Heidelberg

In Organisationen ist immer auch Macht im Spiel. Manchen ist sie mehr, manchen ist sie weniger wichtig. Macht ist die Inszenierung von Interessen zwischen Inhabern von unterschiedlich verteilten und unterschiedlich zugeschriebenen Ressourcen, um bestimmte Absichten zu erzielen. Dabei werden von den MachtinhaberInnen Chancen und Risiken inszeniert, damit Macht seine Funktion überhaupt erfüllen kann. Konfliktive Kommunikation in Bezug auf Machtansprüche hat die Funktion Ressourcen bewusst einzuschätzen und die angemessene Risiko/Chance-Inszenierung zu finden. Dies ermöglicht den Beteiligten sich über die eigenen und fremden Zumutbarkeiten ein Bild zu machen und entsprechend „einzutauschen“. Siehe dazu auch die Ausführungen zum Thema Macht im Quadranten Kultur

Gesprächsmuster

Das Neue und die Fähigkeit zu Neuem ist für Organisationen wichtig, um ihre Anpassungsfähigkeit auf neue Herausforderungen stärken zu können. Wie sollen Menschen miteinander sprechen, wenn sie Neues in die Welt bringen wollen? Claus Otto Scharmer⁷ nennt vier Gesprächsmuster, mittels denen er den Unterschied zwischen jenen Mustern ermittelt, die diese Fähigkeit hemmen und jenen Mustern, die diese Fähigkeit fördern.

Die beiden hemmenden Muster

Runterladen

Zum Runterladen sind zwei häufige Muster beobachtbar. Die Anwendung der Höflichkeitsfloskeln. Bei der höflichen Routine sagt man nicht, was man denkt, bzw. man macht sich erst gar nicht die Mühe etwas zu denken. Man lädt einfach eine eingespielte Floskel runter. Die zweite Form ist die Anwendung der inneren Schablonen gegenüber dem, was gesagt wird. Das was ein Gegenüber womöglich mit Leidenschaft erzählt wird damit quittiert, dass man das schon kenne und für einen selbst eigentlich schon lange keine besondere Frage mehr sei. Eine Chance wird nicht genutzt, Jemandem und Etwas eine Aufmerksamkeit zu schenken, durch die weiterführende Erkenntnisse oder Lösungen neuer Qualität möglich wären.

Der Vorteil dieser Haltung ist, sich schnell ein Bild davon zu machen, ob man sich überhaupt auf den/die GesprächsteilnehmerIn einlassen will. Allerdings gäbe es da Varianten, die von größerer Wertschätzung getragen sind. Die Zeitqualität des Runterladens ist meist dadurch gekennzeichnet, dass es sich um eine kurze Kommunikation handelt.

Debatte

Bei der Debatte spricht man aus was man sich denkt. Und dazu kommt, dass man in diesem Modus geradezu Lust verspürt den Gegensatz zu zelebrieren. Debatte heißt ja sinngemäß übersetzt, „den Gegner mit Worten niederschlagen“. Das bedeutet, der Gesprächsteilnehmer/die Teilnehmerin ist als GegnerIn definiert und ich muss gewinnen.

Der Vorteil dieses Musters ist es, dass Dinge offen angesprochen werden, wenn auf der Beziehungsebene keine abwertende Botschaft mitgeliefert wird.

In Situationen allerdings, wo es darum geht Lösungen zu finden, ist es nicht funktional NUR in diesem Muster zu verharren, denn wenn Lösungen gefunden werden sollen, in dessen Probleme/Herausforderung mehrere Personen involviert sind, dann ist der Kooperationsmodus nützlich. Und erfolgreiche Kooperationen bedürfen der Bildung des gemeinsamen Dritten. Wenn A sagt, die Lösung geht nur so wie er/sie das immer schon gemacht hat und wenn B sagt, die Lösung geht nur so, wie er/sie das immer schon gemacht hat, dann kann diese Dritte Ebene nicht entstehen.

Im Debattenmuster zu verharren ermöglicht keine neuen Wege. Die Zeitqualität des Debattierens ist meist dadurch gekennzeichnet, dass es sich um eine beschleunigte Kommunikation handelt.

Die beiden fördernden Muster

⁷ Scharmer, C.O. (2009): Theorie U, Carl-Auer, Heidelberg

Dialog⁸

Der Begriff Dialog bedeutet nicht, dass nur zwei daran beteiligt sein könnten, vielmehr bedeutet er, dass „die Worte (hindurch) fließen“. Beim Dialog üben die Gesprächsteilnehmenden einen radikalen Respekt gegenüber sich und den anderen Teilnehmenden aus. Im Dialogmuster nimmt man eine neugierige, erkundende Haltung ein. Das Interesse am Anliegen der Anderen rückt in den Vordergrund. Damit wird Anliegen und (vorschnelle) Lösung getrennt, denn Anliegen können meist durch mehrere, unterschiedliche Lösungen bearbeitet werden. Im Dialogmuster werden eigene Hypothesen „in Schwebelage“ gehalten, um auch andere Hypothesen zu erkunden. Dies führt eher zu neuen Lösungen, weil das kreative Potenzial genutzt wird. Neue Verknüpfungen werden möglich, die in einem Debattenmuster nicht möglich sind. Im Dialog kommt es nicht darauf an, recht zu haben, sondern für das Anliegen die beste Lösung zu finden.

Die Zeitqualität des Dialogs ist dadurch gekennzeichnet, dass es sich um eine entschleunigte Kommunikation handelt.

Presencing

Presencing setzt sich aus den Worten „presence“ = Gegenwart und „sensing“ = hinspüren zusammen. Dieses gegenwärtige Hinspüren bezieht sich sowohl auf sich selbst, auf den/die Anderen, auf das Anliegen und den Kontext, in den das Anliegen eingebettet ist. Gleichzeitig wird diese Aufmerksamkeit von der Überzeugung getragen, dass alle 4 Perspektiven (Selbst, Andere, Anliegen, Kontext) eine unendliche Tiefe besitzen und diese Tiefe, auch wenn sie nicht sichtbar ist eine unendliche Quelle von möglichen Lösungen darstellt. Dabei handelt es sich um Tiefen, die noch nicht „verkörpert“ sind, d.h. die Betroffenen kennen sie selbst noch nicht und können sie noch nicht artikulieren. Im Presencingmuster wird genau dies respektiert und darauf vertraut, dass es möglich ist, neues, unbekanntes Terrain zu erahnen und zu betreten. Man unterstützt sich gegenseitig bei der Artikulation von dem was noch nicht „sagbar“ ist. Es wird eine Quelle erschlossen, die sonst nicht erschlossen wird. Dies bedarf des Respektes gegenüber dem Nichtwissen, aus dem heraus der Boden für neue Ahnungen und Ideen reift.

Im Gespräch kann oft eine Stille entstehen, die sich voll anfühlt. Im Presencingmuster vertraut man darauf, dass etwas völlig Neues entstehen kann, etwas, was vorher noch nie gedacht wurde. Die Presencingqualität ist nicht einfach so herstellbar, sie ist ein Geschenk. Aber die Bedingungen können geschaffen werden. Auch wenn das Gegenüber gerade in Runterlad-Muster oder im Debattenmuster verharrt, kann im Gespräch die Presencinghaltung angeboten werden.

Die Zeitqualität des Presencing ist dadurch gekennzeichnet, dass es sich um eine entschleunigte Kommunikation handelt und sie in die Zukunft wirkt. Lösungen müssen nicht gleich da sein, sie dürfen auch heranreifen.

Wichtige Botschaft:

Ich kann mich entscheiden, welches Verhaltensangebot ich mache, unabhängig von dem, was mir ein Gegenüber anbietet. Wenn ein Gegenüber beispielsweise das Debattenmuster anbietet, muss ich dieses Muster nicht spiegeln, sondern kann im Dialogmuster oder in der Presencingqualität (Unterstellung der Tiefe und des Reichtums des noch nicht Artikulierbaren) anschließen, und das heißt im Gespräch führen.

Der Spiegelungsdrang

Menschen spiegeln sich unwillkürlich. Wenn die Gesprächsnachbarin gähnt, dann verspüren wir oft selbst den Drang zu gähnen. Ohne es uns bewusst zu sein, nehmen wir oft die gleiche Sitzhaltung des Gegenübers an. Wenn Eltern das Kleinkind füttern öffnen sie selbst den Mund, diesmal, um das Kind zu animieren ebenso den Mund zu öffnen. Wir erzeugen Resonanz und wir rasonieren selbst. Kommunikation ist daher etwas, was wir von Kind auf als sehr körperlich wahrnehmen. Der Italiener Giacomo Rizzolatti⁹ hat in seinem Psychologischen Institut in Parma dazu geforscht und festgestellt, dass sich in unseren Gehirnen Neuronen herumtreiben, die dafür sorgen, dass wir Verhalten spiegeln. Daher wurden diese Neuronen Spiegelneuronen genannt. Bevor noch von den Spiegelneuronen die Rede war hat das „Neurolinguistische Programmieren“ (NLP) diese Spiegelungsneigung

⁸ Dabei stützt er sich auf die Idee von David Bohm, ein Physiker, der dem Gesprächsmuster Dialog weltweit zu neuer Anerkennung verholfen hat.

⁹ Darüber berichtet Joachim Bauer in seinem Klassiker „Warum ich fühle, was du fühlst“ (2006) Hamburg

von Menschen als Methode des Führens im Gespräch buchstäblich ins Gespräch gebracht. Beim NLP heißt das „Pacing und Leading“. Dies bedeutet, dass man sich dem Gegenüber in Gestik, Mimik, Stimme und Sprache so einstellt, dass der sich wieder erkennt, d.h. Vertrauen herstellt, um es dann selbst zu variieren, sodass sich das Gegenüber nun seinerseits an meine Gestik, Mimik, Stimme und Sprache anpasst. Viele Verkäuferinnen und Verkäufer wurden darin geschult, diese Technik zu lernen. Soviel ich verstanden habe, was das nicht in der Absicht der Mütter und Väter des NLP¹⁰, Menschen dazu zu bewegen unbewusst etwas zu kaufen. Vielmehr war es ihre Absicht, allen GesprächspartnerInnen die Verantwortung ihrer Kommunikation bewusst zu machen. Wer sich daher mit „Techniken“ dieser Art beschäftigt sollte unbedingt vorher das wunderbare Buch von Wolfgang Walker¹¹ über die Virginia Satir, Fritz Perls, Milton Erickson als therapeutische PraktikerIn und Gregory Bateson als Kommunikationstheoretiker lesen. Wichtig scheint mir, dass man um diesen Spiegelungsdrang weiß und sich selbst entscheiden sollte, ob man „zurückspiegelt“ oder nicht. Man muss nicht alles nachmachen, man kann auch neu gestalten, das heißt im Gespräch führen. Gregory Bateson meinte einmal: Das Gesagte ist von Jemanden gesagt und das bedeutet, wenn jemand spricht, dann erfahren wir wahrscheinlich mehr über den Sprecher/die Sprecherin als über den Inhalt der Aussage, denn der Inhalt wird von Zuhörenden konstruiert. Daher kann im Umkehrschluss auch gesagt werden, das Verstandene ist von Jemand verstanden und hat nichts mit dem Sprecher zu tun, dieser hat lediglich eine Anregung oder vielleicht Irritation angeboten und ob es eine Anregung oder Irritation oder was immer ist, entscheidet der Zuhörende. Kommunikation verlangt daher in jeder Sekunde unsere volle Verantwortung.

Der griechischen Philosophen Aristoteles hat bereits vor ca. 2350 Jahren ein Modell zur Kommunikation vorgeschlagen: Ethos - Pathos – Logos.

Ethos steht für die eigene Glaubwürdigkeit, die in der Kommunikation vermittelt werden soll.

Pathos steht für die Einfühlsamkeit die dem Gegenüber entgegen gebracht werden soll. Das ist die Parallele zum Pacing.

Logos steht für konzeptionelle Klarheit und in Organisationen auch könnte sie auch für klare Abstimmungs- und Entscheidungsverfahren beansprucht werden.

Aristoteles hat bewusst auch die Reihenfolge in ihrer Beachtung Ethos -> Pathos -> Logos empfohlen.

Auch der britische Psychologe Simon Baron-Cohen rät allen Beratenden ihre Inszenierung auf zwei Beine zu stellen: die Empathie (vergleichbar mit dem Pathos), also sich einfühlen und das Systematisieren (vergleichbar mit dem Logos). Siehe dazu auch die Ausführungen zum Thema „Mentalisieren“ im Quadranten Mentale Landkarten.

Kommunikation in Großgruppen

Bei Veränderungsprozessen ist es wichtig die Akzeptanz möglichst vieler Mitglieder der Organisation zu gewinnen. Um diese Akzeptanz zu gewinnen ist es förderlich die Menschen an den Veränderungsprozessen beteiligen zu lassen. Daher wurden immer schon auch größere Versammlungen oder Konferenzen durchgeführt. Seit Mitte der 90er Jahre allerdings wurde eine neue Perspektive eingenommen. Man ging in die Offensive. Es ging nicht mehr nur um Akzeptanz sondern um die Nutzung der Ressourcen der Mitglieder. Dafür hat man aber eine symbolische Form gesucht, wie das möglich sein könnte. Die Idee: Möglichst viele Menschen zur gleichen Zeit am gleichen Ort zu versammeln. Damit soll über die Akzeptanz hinaus auch die Energie der großen Gruppe spürbar werden, neue Identität – eine Wir-Gefühl möglich werden, eine höhere Qualität von Lösungen erreicht werden und Lösungen gefunden werden die nachhaltigere Wirkung haben. Wichtige Prinzipien für Großgruppeninterventionen sind die Eigenverantwortung und die Selbstorganisation. Weitere Prinzipien sind die Zukunftsfokussierung, Nutzung der Verschiedenheit als Ressource, Konzentration auf Lösungen und der Vorrang des Gemeinsamen vor dem Trennenden.

¹⁰ Als Mütter und Väter des NLP bezeichne ich hier Virginia Satir, Fritz Perls, Milton Erickson als therapeutische Größen und Gregory Bateson als der Kommunikationstheoretiker. Die TherapeutInnen waren zu ihrer Zeit wahre Größen und damals junge Therapeutenaspiranten wie Richard Bandler und John Grinder haben diese Größen genauestens beobachtet und die Erfolgsmuster ihrer Therapie ermittelt. Diese Erfolgsmuster haben sie ausführlich beschrieben und das Ergebnis Neurolinguistisches Programmieren genannt. Später wurden diese Methodiken auch außerhalb des therapeutischen Kontextes, wie z.B. im Verkauf, in der Politik und andere Bereiche, angewandt.

¹¹ Walker, W. (1998): Abenteuer Kommunikation, Klett-Cotta, Stuttgart

Ich unterscheide bei Großgruppeninszenierungen¹² drei Fokussierungen:

Marktinszenierungen

Wenn das Publikum aus verschiedenen Lebenswelten besteht, kann angenommen werden, dass ihre Sichtweisen und Zugänge zu einem Thema ebenso verschieden sind. Diese Vielfalt lässt sich am besten durch marktähnliche Inszenierungen als Ressource nutzen. Mögliche Methoden dazu sind:

- ❖ Open Space Technology
- ❖ World Cafe
- ❖ Katakause (bestimmte Form eines reflektierten Lichtes in einem reflektierendem Ring)

Perspektiven-Inszenierungen

Teilnehmer/innen haben immer ihre spezifische Perspektive zu einem Thema oder Projekt. Manchmal ist es gewinnbringend, diese Perspektiven explizit anzusprechen, ja als unverzichtbaren Beitrag für eine größere gemeinsame Perspektive zu verstehen. Dazu eignen sich Methoden, die das Publikum auffordert unterschiedliche Perspektiven einzunehmen. Es können dies Beobachter-Akteur Perspektiven sein, aber auch Perspektiven, die verschieden handelnde AkteurInnen zu einem Thema/Projekt zu einem Dialog einlädt. Mögliche Methoden dazu sind:

- ❖ Syntegrity (eine Erfindung von Stafford Beer, einem managementkybernetiker, hier in vereinfachter Form neu gestaltet)
- ❖ Zirkuläre Dialoge
- ❖ Fish-bowl und Open chair

Veränderungsenergie-Inszenierungen

Wenn die MitarbeiterInnen eines Unternehmens oder die Bürger/innen einer Region eine Veränderung für die Zukunft wünschen oder dringende Probleme anstehen oder eine neue Form des Diskurses erwünscht wird, dann kann durch Methoden die die Aufmerksamkeit auf diese Veränderungsenergie fokussiert, diese optimal genutzt werden. Mögliche Methoden dazu sind

- ❖ Zukunftskonferenz und Real Time Strategic Change
- ❖ Appreciative Inquiry (Wertschätzende Untersuchung)
- ❖ Dialog

Mit meiner Baratskollegin Petra Plicka habe ich dazu auch ein pdf-Buch zum Downloaden veröffentlicht: *Großgruppeninterventionen – ein Praxisbuch* unter [www.baumfeld.at/zum Mitnehmen](http://www.baumfeld.at/zum_Mitnehmen)

Kommunikation ist sichtbar und wenn sie sich institutionalisiert, d.h. dauerhaft und immer wiederkehrend ist, sie Verfahren und Regeln braucht und die Kommunikation normativen Charakter bekommt (z.B. ein Aufsichtsrat), dann bewegt sie sich in Richtung Organisation. Mit geschickter Pflege der Kommunikation kann ein Unternehmen/eine Organisation schon viel für die Funktionalität der Organisation an sich beitragen.

Stand: November 2013

¹² Siehe dazu auch die Beschreibungen der hier genannten Methoden in einem pdf-Buch, welches ich mit meiner Kollegin Petra Plicka geschrieben habe. Es ist als Download verfügbar unter: <http://www.oea.at/Downloads/Tools>