

Erfolgreiche Kommunikation - Eine Frage der Beziehung. Ein alltäglicher nicht-alltäglicher Vortrag

Carsten Firus
Supervision Carsten Firus
Bergisch Gladbach

Schlüsselworte

Projekt; Soft-Skills; 3D-Teamspiegel; Kommunikation; Transaktionsanalyse; Augenhöhe; Konflikte;

Einleitung

Wenn in einem IT-Projekt Sand ins Getriebe kommt, es zwischen den Menschen knirscht und die Aufgaben sich verzögern, stimmt etwas nicht. Man versteht sich nicht. Vielleicht will man das auch gar nicht. Dabei geht es um mehr als die Wahl der richtigen Worte. Für mich ist erfolgreiche Kommunikation eine Frage der Beziehung; nicht nur zu meinem Gegenüber. Mit dem 3D-Teamspiegel bekommen Sie eine Art „Schmierstoff“ an die Hand, um den Sand herauszuspülen und einen reibungslosen Zustand wieder herzustellen. Oder Sie warten gar nicht erst, bis Sand im Getriebe ist und berücksichtigen die Erkenntnisse aus dem 3D-Teamspiegel, um Ihr Projekt von vornherein gut aufzustellen.

Der 3D-Teamspiegel heißt:

Ich weiß, wer ich bin.

Ich weiß, wer du bist.

Wir verfolgen miteinander ein gemeinsames Ziel.

Wie heißt es so schön? Das Geheimnis liegt in den Daten. Auch in der Kommunikation geht es darum, auf das Richtige zu achten und es dann noch treffend zu interpretieren. Und das ist vor allem eine Frage der Beziehung.

Vorsicht: „Einfache“ Rezepte werden Sie hier nicht vermittelt bekommen. Doch Perspektiven, die Ihnen helfen, sich selber, Ihre Mitarbeiter_innen und Kolleg_innen und den Verlauf Ihres Projektes besser zu deuten.

Es läuft selten rund in Projekten

Wer von Ihnen hat schon mal ein Projekt erlebt, in dem alles vom Anfang bis zum Schluss rund gelaufen ist? - Irgendwelche Störungen, die von außen auf das Projekt gewirkt haben, lassen wir an dieser Stelle unberücksichtigt.

Nur ein verschwindend geringer Anteil wird bei dieser Frage die Hand heben. Unsere Erfahrung ist doch in der Regel, dass es früher oder später zu internen Komplikationen innerhalb eines Projektes kommt. - „In der Regel“ bedeutet auch, es gibt Ausnahmen. In Ihrer Branche, wo a) viele Männer und b) fast alle sehr sachorientiert (z.B. als Ingenieure) tätig sind, scheint es manch Herausforderungen weniger zu geben, als in anderen Bereichen. Hat man mir mal gesagt. Und doch nehmen aller Erfahrung nach fast alle Projekte solch einen Verlauf:

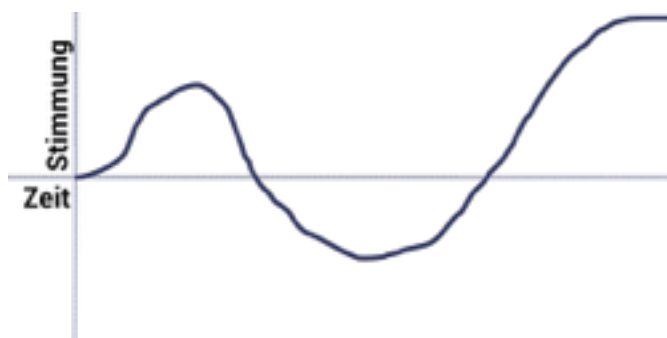


Abb. 1: Projektverlauf

Ausgehend von einem neutralen Start geht es bergauf - das Projekt nimmt Form an, erste Erfolge stellen sich ein. Später kommt der Moment, wo es zwischen Menschen hakt, ein entscheidender Durchbruch auf sich warten lässt oder äußere Einflüsse wirken, und die Stimmung kippt.

Entscheidend ist:

Wie stark sinkt die Stimmung? Und: Wie schnell steigt wieder die Stimmung, so dass die neutrale Linie erneut gekreuzt wird?

Der 3D-Teamspiegel als Hilfe

Da in einzelnen Projekten immer wieder Menschen in unterschiedlichen Konstellationen zusammen arbeiten, spiegelt sich in dieser Projekt-Entwicklung auch schlicht und ergreifend Gruppendynamik wieder.

Wenn Sie dafür sorgen wollen, dass der Stimmungsabfall (und damit auch die Produktivität) nicht so stark abfallen und es nur zu einer kurzen Delle kommen soll, gibt es nicht das Rezept „Immer wenn... dann...“ Sie können Ursachen, die zu diesem Abfall im Fortschritt führen, jedoch drei Bereichen zuordnen. Wenn Sie heraus gefiltert haben, auf welcher Ebene die Ursache liegt, können Sie anschließend passende Maßnahmen ergreifen.

Wenn in einem Projekt Sand im Getriebe ist oder es in einer Beziehung knirscht, trifft mindestens einer der drei Sätze des 3D-Teamspiegels nicht zu:

Ich weiß, wer ich bin.

Ich weiß, wer du bist.

Wir verfolgen miteinander ein gemeinsames Ziel.

Ich habe bisher noch kein Beispiel benannt bekommen, wo nicht am Ende einer der drei Sätze betroffen war.

Jedes Ich ist dabei für die anderen Teammitglieder ein Du. Satz eins und zwei des Teamspiegels entsprechen einander. Nur wer weiß, wie es um ihn steht, kann sich den anderen mitteilen. Nur wenn die anderen wissen, wie es um einen steht, können sie angemessen damit umgehen. Und selbst wenn man sich nur darin einig ist, dass man uneins ist, lassen sich Spielregeln aufstellen, um die weitere Zusammenarbeit zu ermöglichen. Damit unterstellen sich beide dem gemeinsamen Ziel.

Unser Heute ist vom Gestern geprägt

Für uns alle gilt: Die Art, wie wir kommunizieren und mit anderen Menschen umgehen, wurde in unseren ersten Lebensjahren geprägt. Solange wir unsere Muster nicht bewusst reflektieren, werden wir immer wieder in Automatismen verfallen und Gespräche nehmen einen weniger konstruktiven Verlauf, als er möglich wäre. Selten begegnen wir anderen Menschen von Hause aus auf Augenhöhe. Und sei es, weil Sie sich selber (unnötig) klein machen. Ziel ist eine Kommunikation aus der Haltung heraus: Ich bin ok. Und du bist auch ok.

Wahrnehmung ist subjektiv

Ebenso ist jeder Mensch in seiner Wahrnehmung einzigartig. Die jeweilige Biographie, die Werte der Herkunftsfamilie, die Stärken und Schwächen sowie weitere Punkte entscheiden über die Menge der „Daten“, die erfasst werden und, was noch wichtiger ist: wie diese Daten interpretiert werden.

Was für die eine eine Grenzüberschreitung darstellt, ist für eine andere nicht einmal der Rede wert. Oder denken Sie an die Untersuchungen über Zeugenberichte von Unfällen.

Wenn die menschliche Wahrnehmung so subjektiv ist, gelingt Kommunikation nur, wenn Sie einander zugestehen, dass Wahrnehmung subjektiv ist. Die Frage, wer Recht hat, steht nicht länger im Vordergrund. Dann lautet die Frage: Wie sehen Sie das?

Hier und Jetzt

Und damit geht es um das Hier und Jetzt. Wie sehen Sie das? Was leitet Sie in Ihren Gedanken? Welche Konsequenzen sehen Sie? Ziel ist es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede bewusst wahrzunehmen. Der Austausch darüber wird den Beteiligten helfen, eine neue, gemeinsame Sicht der Dinge zu entwickeln.

Ohne Augenhöhe ist die Wahl der Methode egal

Wenn Sie einander nicht abnehmen, dass Sie sich auf Augenhöhe begegnen, können Sie fast jede Methode wählen. So richtig und angemessen sie sein mag, sie wird nicht den erhofften Erfolg bringen. Die gestörte Beziehung überlagert die Absicht der Methode. Ihnen wird so oder so eine negative Absicht unterstellt.

Erfolgreiche Kommunikation resultiert aus einer Beziehung, die von Augenhöhe geprägt ist

Wie Sie Ihre Beziehungen gestalten, prägt wesentlich Ihre Weise zu kommunizieren. Und umgekehrt. Das beginnt bereits, bevor Sie das erste Wort sprechen. Nennen Sie es Augenhöhe, Respekt, Vertrauen, Ehre oder wie auch immer Sie wollen. Es ist Ihre Haltung zu Ihren Mitmenschen, der den Unterschied macht; nicht der Inhalt Ihrer Rede-Anteile. Klären Sie: Welchen Wert geben Sie sich selber, Ihren Projekt-Mitstreitern und Ihren Zielen?

Die Seitenzahl wird von uns eingefügt!

Bitte fügen Sie Ihre Kontaktadresse hinzu.

Kontaktadresse:

Carsten Firus

Supervision Carsten Firus

Im Kleefeld 42

D-51467 Bergisch Gladbach

Telefon: +49 (0) 2202-9424765

Fax: +49 (0) 2202-9424766

E-Mail supervision@firus.de

Internet: www.firus.de