

Wieviele Facetten hat Kommunikation?



Ihr Ansprechpartner
für inhaltliche Fragen
Herr Boris Zanella
zanella@develoop.de



Liebe Leserin, lieber Leser,

Kommunikation ist unser Thema in dieser Depesche.

Und während ich hier sitze und dieses Editorial schreibe, stelle ich mir vor, wie Sie sich, das lesend, was ich gerade schreibe, mit einem neugierigen Lächeln im Gesicht langsam zurücklehnen und sich denken: „Jetzt bin ich aber gespannt, was die dazu sagen.“ Und sich dann an die Lektüre unserer vielseitigen Artikel und bunten Spotlights machen.

Jedenfalls ist das meine Hoffnung!

Sie könnten natürlich auch stattdessen eher gelangweilt und ironisch lächelnd denken: „Ach, schon wieder jemand der meint, er müsste über Kommunikation schreiben. Darüber gibt es doch schon so viel.“ Und dann könnten Sie diese Depesche ungelesen beiseite legen.

Die Entscheidung darüber, wie Sie mit unserem Kommunikationsangebot an Sie umgehen möchten, liegt bei Ihnen!

Im Grunde haben wir gegen Ihre Entscheidung keine Chance, und doch möchten wir sie nutzen.

Deswegen haben wir uns auch entschieden, bei der Themenauswahl lieber ein Auge zuzudrücken als den Mund zu weit aufzureißen.

- Wir betrachten, was es braucht, damit, wenn man Feedback geben möchte (z.B. als Führungskraft), dieses auch gut wird und nicht nur gut gemeint ist.
- Wir erklären, was es aus unserer Erfahrung zu beachten gilt, falls man sich dafür entschieden hat, ein gutes Kommunikations- und Beteiligungskonzept machen zu wollen.
- Wir gehen darauf ein, wie man sich durch Symbole – mehr oder weniger bewusst – mitteilen kann.
- Und am Schluss kommunizieren wir nicht nur über Kommunikation sondern schlichtweg über uns. So wie Sie es von uns schon gewohnt sind.

Um es in einem Satz zu sagen:

Was wir schreiben, will geschrieben werden, was wir Ihnen schreiben – will gelesen werden. (frei nach Elazar Benyoetz)

P.S: Während dem Konzipieren und Erstellen dieser Depesche wurde uns deutlich, dass **es unmöglich ist, vollständig über Kommunikation zu kommunizieren**, da in unserer Profession Kommunikation alles oder „nichts“ bedeuten kann. Fragmentarisches Vorgehen ist daher der einzig

machbare Zugang. Die Facetten zu beleuchten, nicht das „Ganze“. Welche Fragmente fallen uns sofort ins Auge?

Kommunikation innerhalb des develoop Teams zum Zwecke des Lernens und der kollegialen Intervention; Kommunikation mit den Kunden im Rahmen einer transparenten Auftragsklärung; Kommunikation im Trainingsalltag, um sinnstiftendes Lernen zu ermöglichen; interne Kommunikation durch den Kunden, um nachvollziehbar und nachhaltig Veränderungen zu begleiten; Kommunikation im Einzelcoaching, wo Sprache unmittelbar wirkt – anstößt – Perspektiven erweitert; Kommunikation als das Führungsinstrument – in Routine- und Ausnahmesituationen.

Die Liste ließe sich verlängern... Wir bleiben fragmentarisch!



Ihr develoop Team!



Zwischenruf aus Neustadt

Als viel beschworene Kommunikationstechnik kann Feedback wohl sicher bezeichnet werden, doch wie wird Feedback im Alltag einer Organisation tatsächlich gelebt? Oft intuitiv an geeigneter Stelle gegeben, wird es anderswo ohne böse Absicht unterlassen. Oft fordernd vorgetragen, jedoch wenig fördernd angelegt, verpufft die Wirkung. Beziehungen und Kompetenzen zwar entwickelnd, doch eher nebenbei eingesetzt wird es nicht als Konstante im Miteinander wahrgenommen.

In Mitarbeiter- und Führungskräftetrainings zum Thema Kommunikation – seien es nun Mitarbeitergespräche zur Beurteilung von Leistung und Zielerreichung, Zielvereinbarungsgespräche, Kritikgespräche oder der angemessene Umgang mit Kunden – erleben wir ein großes Bedürfnis nach Rückmeldung zur eigenen Leistung (=Ergebnis) und eigenem Verhalten (=Prozess/Beziehung) – also Feedback. Dieses Bedürfnis steht nicht selten im Gegensatz zu dem Maß an diesbezüglichem Austausch zwischen den beteiligten Personen... „Wenn eine Aufgabe erfolgreich erledigt wurde, muss ich das doch nicht extra erwähnen – dafür kriegt der Mitarbeiter ja schließlich sein Gehalt!“... Doch was verhindert diesen wertvollen Austausch?

Geht man dieser Frage nach, trifft man oft auf einen Mangel an denjenigen **Faktoren, die effektive und regelmäßige Feedbackprozesse unterstützen:**

- Vorbilder im direkten Arbeitsumfeld (Vorgesetzte, Kollegen), die Feedback regelmäßig und angemessen geben bzw. Feedback einfordern und anhören

Feedback-Vorgang:

- Gelegenheiten, bei denen sich Mitarbeiter und Führungskräfte durch Feedback selbst als wirksam erleben
- Ideen und handlungsleitende Annahmen darüber, was es braucht, um mit Hilfe von Feedback ein bestimmtes Ziel zu erreichen bzw. konkrete Situationen (Probleme) konstruktiv zu bewältigen

Drei Schritte sind wichtig, damit die Rückmeldung bezüglich eines bestimmten Verhaltens tatsächlich so ankommt,

- dass der andere versteht, was ich sagen möchte,
- dass er nachvollziehen kann, warum ich dies sage und
- weiß, wie alternatives Verhalten seinerseits aussehen sollte/könnte.

Dieses dreiteilige Vorgehen wird durch die Erkenntnisse, die unsere Teilnehmer und Kunden in diesem Zusammenhang immer wieder aus Diskussionen und Übungen mitnehmen, bestätigt und ist schnell zusammengefasst:

Im ersten Schritt braucht es ein **konkretes Beispiel** für das betreffende Verhalten – was genau habe ich getan bzw. nicht getan und wann, in welcher Situation? Damit wir diesem Aspekt dann jedoch tatsächlich Bedeutung beimessen, braucht es **zweitens eine klare Beschreibung der Wirkung**, die ich durch mein Verhalten beim anderen erziele. Wenn ich meinem Kunden (intern wie extern)/Kollegen/Mitarbeiter/Vorgesetzten zeige, welche Gefühle die betreffende Aktion – angereichert durch meine jeweilige Interpretation – bei mir auslöst, dann und erst dann kann beim anderen diejenige Betroffenheit entstehen,



*Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Frau Sandra Hofmann
hofmann@develop.de*

die es braucht, um ernsthaft und nachhaltig eine Verhaltensänderung in Gang zu bringen. **Drittens ermöglicht mein Vorschlag für ein alternatives Verhalten** im Anschluss daran dann die Ausrichtung auf beiderseitige Interessen, die die Basis konstruktiver Zusammenarbeit bilden.

„Aber da mache ich mich ja komplett angreifbar oder sogar lächerlich, wenn ich offen sage, wie es mir „damit“ geht!“ Diese Zweifel sind weit verbreitet, in vielen Team- und Führungskulturen gehört eine derartige Information nicht in den Arbeitskontext.

Gelingt es jedoch, die Zweifel ob der Angemessenheit einer solchen Information, die Unsicherheit bzgl. der Wirkung des eigenen „Preisgebens“ zu überwinden und Feedback i.S. eines Austausches gegenseitiger Wahrnehmung und Wirkung tatsächlich zu leben, so wird Entwicklung durch-einander ermöglicht. Tragende Beziehungen werden geschaffen, da die gegenseitige Verständigung auf klar formulierten Fakten, weniger auf Vermutungen des jeweils anderen beruht.

Im Rahmen der Einführung von Zielvereinbarungssystemen beobachten wir diese Form der Kultur-Entwicklung immer wieder – das lässt hoffen und macht Lust, durch Training, Coaching und Reviews weiterhin unterstützend zu wirken!





Ein Kommunikationskonzept – mal ernst genommen!

Ein ganz alltägliches Szenario. Ein Unternehmen in Deutschland hat ein herausforderndes, besser: überlebenswichtiges Ziel. Ein Ziel, das Veränderungen erfordert und im Rahmen des Alltagsgeschäfts nicht zu erreichen ist.

Ein Projekt wird etabliert. Einige Wenige werden verantwortlich gemacht. Und doch ist das Ziel nur zu erreichen, wenn alle mitziehen, alle mitgestalten und vor allem, alle die Ergebnisse des Projektes umsetzen.

Noch immer alltäglich: In diesem Kontext wissen alle um die Bedeutung guter, wirksamer Kommunikation. Zu teilen, mitzuteilen, teilnehmen zu lassen, gemeinsam zu machen, zu vereinigen, wie die Übersetzung des lateinischen Wortes ‚communicare‘ die Bedeutung des Wortes definiert.

Ein Kommunikationskonzept muss her!

Doch was genau passiert? Was passiert bei der ‚Kommunikation‘? Einer Kommunikation, die nach der Definition des Wortes alleine gar nicht geht, immer ein Dialog ist und Partner braucht? Und wer, bei diesem interaktiven Geschehen, ist dann überhaupt für was verantwortlich? Wer teilt mit, wer macht mit, wer vereinigt?

Ich erlebe Projektleiter, die sich alleine fürs Teilen verantwortlich fühlen. Sie sind überfordert. Ich erlebe Führungskräfte, die sich nicht mitteilen können, weil ihnen Informationen fehlen. Sie sind nicht beteiligt. Ich erlebe Mitarbeiter, die zu wenig gemeinsam machen. Sie sind nicht motiviert. Ich erlebe ganz alltäglich kaum Vereinigung.

Aus diesem Alltag ist eine Methode entstanden, die dieser Situation begegnet. Eine Methode zur Erstellung eines Konzeptes, das über Kommunikation hinausgeht, weil es beteiligt. Ein Kommunika-

tions- und Beteiligungskonzept. Ein Konzept aus drei alltäglichen inhaltlichen Schritten:

Der erste Schritt:

Identifizierung der relevanten Zielgruppen.
- Wer ist in welcher Form betroffen?

Der zweite Schritt:

Analyse/Differenzierung der Bedarfe der relevanten Zielgruppen
- Wer hat ein Mitgestaltungs-, Verhinderungsbedürfnis?
- Wie groß ist der Einfluss der Zielgruppe auf die Realisierung und Umsetzung des Projektes?
- Wie groß ist die Veränderungsbereitschaft der einzelnen Zielgruppe?
- Bei welcher Zielgruppe ist das Projekt auf die Zusammenarbeit angewiesen? Etc.

Der dritte Schritt:

Ableitung von Maßnahmen pro Zielgruppe
- Welche Zielgruppe sollte durch welche Maßnahmen (z.B. durch Mails, Workshops; Mitarbeiterversammlungen; Ausstellungen; Posteraktionen; Projektarbeit etc.) zu welchem Zeitpunkt beteiligt werden?

Nun die Durchführung: Die wenigen Verantwortlichen identifizieren die Zielgruppen. Alleine. Der erste Schritt bleibt im Projekt.

Doch dann beginnt das Teilen bereits. Sie laden Vertreter der Zielgruppen zu einem Workshop ein. Mitarbeiter, Führungskräfte, andere Projektverantwortliche, den Betriebsrat, etc. Die Analyse und Differenzierung der Bedarfe wird kein Rätselraten, Interpretieren, Vermuten.




*Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Frau Katharina Obst
obst@develop.de*

Die Zielgruppen werden gefragt und antworten. Sie machen mit. Im zweiten Schritt wird gemeinsam erarbeitet, wo es, bei wem, aus welchem Grund und aus welcher Perspektive Abweichungen zwischen IST (dem aktuell erlebten Zustand an Beteiligung) und SOLL (dem Grad an gewünschter/benötigter Beteiligung bezogen auf das definierte Ziel) gibt. Der Unterschied wird gemeinsam definiert. Die Kommunikations- und Beteiligungsbedarfe werden transparent. Ein Schritt, ohne Zweifel, mit Auseinandersetzung, mit Aushandeln von Meinungen und Perspektiven. Aber ein Schritt der vieles vorwegnimmt. Konflikte frühzeitig sichtbar macht, Widerstände und Unsicherheiten abbaut. Ein Schritt der Kommunikation! Ein Schritt des offenen Dialogs und Austausches!

Der letzte Dritte schließt sich gleichsam von alleine und in gleicher Form an. Die Zielgruppen leiten selbst ab, was sie brauchen. Sie schließen die Lücke zwischen IST und SOLL. Sie definieren Anforderungen und ihren eigenen Beitrag. Die Verantwortung wird geteilt. Abgeleitete Maßnahmen werden pro Zielgruppe in einen Zeitplan überführt, für den alle Beteiligten Verantwortung übernehmen. Das Konzept wird gemeinsam gemacht.

Mit dieser Methode erlebe ich entlastete Projektleiter. Ich erlebe Führungskräfte, die sich einmischen und mitreden. Ich erlebe Mitarbeiter, die Spaß haben, sich zu beteiligen. Ich erlebe eine vereinte Vorgehensweise!

Das Ziel, das Veränderungen erfordert, für das einige Wenige verantwortlich sind und doch nur zu erreichen ist, wenn alle mitziehen, alle mitgestalten, und vor allem alle die Ergebnisse umsetzen, scheint erreichbar. Ein Unternehmen in Deutschland hat eine Chance, die Herausforderung zu bewältigen, zu überleben. Ein ganz alltägliches Szenario!?! 





Ein Bild sagt mehr als tausend Worte...

Die Übermittlung von Bedeutung, Sinngehalten oder Emotionen zwischen Kommunikationspartnern geschieht primär durch Symbole oder Zeichen. Die wichtigsten Zeichen- oder Symbolsysteme sind optische und akustische Signalsysteme, der mimische und pantomimische Ausdruck (die Körpersprache) sowie bildliche Darstellungen und natürlich die Sprache.

Gehen wir von der Kommunikation in gedruckter Form aus. Hier ist Kommunikation reduziert auf zwei Zeichen- bzw. Symbolsysteme: die geschriebene Sprache und das bildhafte Symbolsystem. Wie erfolgt aber die Verarbeitung von sprachlicher und bildhafter Information im menschlichen Gehirn?

Das menschliche Gehirn besteht aus zwei Hälften. Beide Hälften sind – vereinfacht gesprochen – für unterschiedliche Aufgaben zuständig: Der linke Teil verarbeitet alles, was mit Sprache zu tun hat. Dieser Teil des Gehirns ist denkgesteuert. Die rechte Hälfte dagegen verarbeitet überwiegend Bilder.

Bilder können prinzipiell schneller verarbeitet werden, weil sie von der rechten Gehirnhälfte intuitiv und ohne "störende Gedanken" behandelt werden. Dadurch prägen sie sich leichter ein als Textinformation, die erst kognitiv entschlüsselt und verstanden werden muss. **Die Nutzung bildhafter Symbole als Informationsträger in Firmenlogos oder Projektzeichen bietet sich demnach zur „schnelleren“ Vermittlung von Inhalten, Firmenzielen oder Projektzielen an.**

Diese intuitive Verarbeitung der rechten Gehirnhälfte birgt über die Schnelligkeit der Verarbeitung hinaus weitere Chancen. Forschungsarbeiten zufolge kann die mentale Bildsprache, die aus dem Vorbewusstsein kommt, unbemerkt und parallel zur Schrift ihre Dienste leisten. Danach gibt es ein für Menschen aller Völker gültiges mentales

System einfacher Symbole, die gleichzeitig Quelle von zugehörigen emotionalen und geistigen sowie rationalen Reaktionen sein können. Die Mitteilungskraft dieser Symbole scheint universell möglich und völlig unabhängig von Sprache oder Kultur zu sein.


Gehen wir beispielsweise davon aus, ich möchte ein Projekt, seine Wichtigkeit und Inhalte innerhalb der Belegschaft bekannt machen. Wie kann ich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich die Existenz des Projekts zunächst in den Köpfen der Belegschaft verankert? Ich suche mir einen griffigen Namen für das Projekt. Doch damit ist es nicht getan. Ich sollte die besondere Wirkung von Bildern und Symbolen nutzen um meine Botschaft – ohne dass es bemerkt werden muss – zu transportieren und den Rezipienten aufnahmebereit für die „kognitive“ Verarbeitung schriftlicher Information zu machen. Dazu muss ich auf

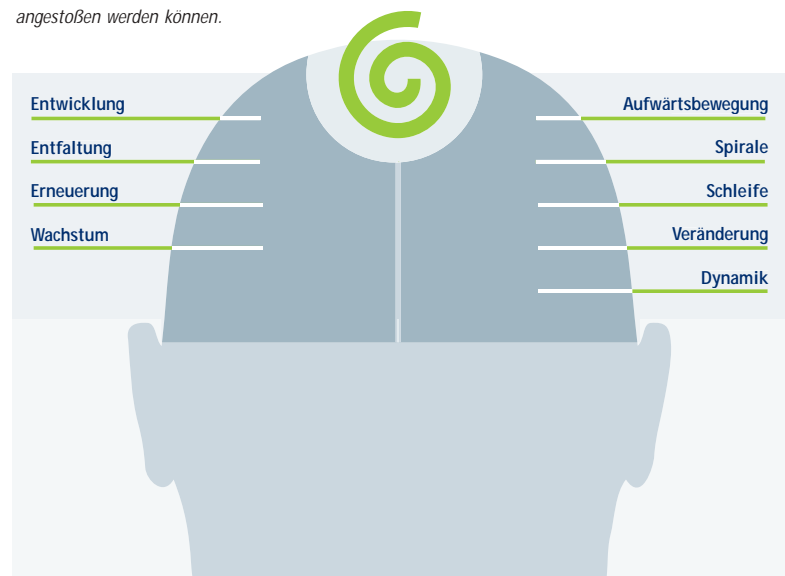
Mögliche unwillkürliche Assoziationen beim Betrachten des develop Logos, die durch die Verarbeitung der Farb- und Formsymbolik in der linken Gehirnhälfte angestoßen werden können.



*Ihre Ansprechpartnerin für inhaltliche Fragen
Frau Verena Hutschenreuter
hutschenreuter@develop.de*

die Suche nach Bildern und Symbolen gehen, die den Kern meines Projekts transportieren. **Durch bildhafte Symbole, die positive Assoziationen hervorrufen, kann ich die Verarbeitung gezielt in bestimmte „Bahnen“ lenken und die Aufnahmebereitschaft für nachfolgende Informationen steigern.** Zur optimalen Platzierung meiner Botschaft über die Ansprache beider Gehirnhälften braucht es also das Ineinandergreifen der Kommunikation durch bildhafte Symbole und das Symbolsystem Schrift. Symbol und Schrift unterstützen einander, bilden eine Einheit und treffen so gemeinsam eine Aussage, die stärker wirkt als eines der beiden Kommunikationsmittel alleine. Lasse ich die Wirkung von Symbolen außer Acht, bringe ich mich um ein Stück Wirksamkeit in meiner Kommunikation.

Was für die Kombination von Wort und Schrift bei der Entwicklung von Firmen- und Projektlogos gilt, ist auch für den Trainingskontext von Bedeutung. Denn manchmal sagt ein Bild mehr als tausend Worte und vereinfacht Lernen, Erinnern und somit auch den Transfer bei unseren Teilnehmern. 

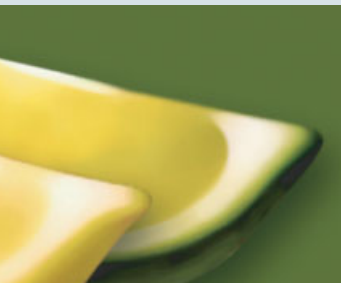




Toskana-Telegramm

+++ Unsere gemeinsamen Tage in der Toskana + Wir nehmen wieder Kontakt zueinander auf + Lernen verstehen, wo jeder steht + Tauschen Erfahrungen über Weiterbildungen aus + Transferieren das Wissen auf aktuelle und zukünftige Projekte + Wir reflektieren kritische Situationen aus unserem professionellen Alltag + Praktizieren Intevision + Klären, was uns in develop vereint + Was uns Energie gibt + Wie wir uns weiter entwickeln wollen + Stimmen uns beim Kochen ab + Fiebern mit der deutschen Fussballnationalmannschaft + Klären offene Themen bilateral + Lernen von „Profis“ aus den unterschiedlichen, inspirierenden Randgebieten unserer Profession + Haben Spaß miteinander + Experimentieren + Lachen miteinander +
 Unsere Toskana Zeit + Kommunikation pur!! +++

Rezept für eine Limettencreme



Das folgende Rezept wurde „probegegessen“ und für gut befunden während unserer Toskana Tage.

Rezept für ca. 4-6 Personen:

- 250 gr Mascarpone
- 200 ml Schlagsahne
- 50 gr Zucker
- 4 Limetten (sind besser als Zitronen und werden nicht bitter)
- Amarettini

Limettenschalen abreiben, anschließend Limetten auspressen.

Limettenschalen zusammen mit dem Mascarpone, Schlagsahne, Zucker mit einem Mixer schlagen. Ruhig Mut haben, das Ganze soll wirklich fest werden. Gegen Schluss den Limettensaft dazu schütten und weiter aufrühren. Eventuell nicht den ganzen Saft dazu geben. Hier brauchst Du einen guten Blick für die „richtige Konsistenz“. Wenn die Masse schön fest ist (fast wie Butter), dann in den Kühlschrank für 2-3 Stunden stellen.

Die Amarettini zerstampfen und anschliesen auf die Portionen verteilen.



zanella@develop.de

Wer ist wer bei develop

Boris Zanella ist von Anfang an Teil von develop. Ursprünglich aus Detmold, pflegt er mittlerweile intensiv seine italienischen Wurzeln. Seinem Hang zum „dolce vita“ frönt er z.B. beim Kochen seiner exzellenten Gnocchi und einem guten Wein. Zwischenzeitlich haben wir durch seine italienisch durchsetzten Mails auch direkten Anteil an seinen Fortschritten im Beherrschen der italienischen Sprache.

Seine Zielstrebigkeit zeigt sich nicht nur im Begleiten von Trainings, Teamentwicklungen und Beratungsprojekten, sondern auch bei

der Vorbereitung und Durchführung von Marathonläufen. Viel unterwegs bei seinen Kunden, findet er dennoch Zeit, seinen häuslichen Umbau zu koordinieren.

Seine Struktur und Gelassenheit garantieren Klarheit und professionelle Beratung auch und gerade in heißen Situationen.

Er vereinigt unterschiedlichste Charakterzüge auf harmonische Weise. Er überrascht uns immer wieder mit dem Aufblitzen unbekannter Facetten. Wir freuen uns darauf, diese bei neuen Kunden und Projekten zu erleben. Immer wieder!

Impressum

Redaktion: Silke Faber, Josef Henn
 Martin-Luther-Str.63-65,
 67433 Neustadt/Weinstraße
 Telefon 06321/1899920;
 e-mail : depesche@develop.de
 Layout: POZZI7, 0621-33 61 726
 Erscheint dreimal jährlich

Für Feedback, Anregungen oder Kritik sind wir Ihnen jederzeit dankbar. Zum Abmelden des Infobriefes senden Sie uns eine kurze Mail.