

# MIT HERZ UND KOPF

## Effiziente Kommunikation als Basis für gute Arbeitsbeziehungen und gute Arbeitsleistung

**Jede Chefin, jeder Chef will effizient arbeitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und wie schafft er das?**



Susanne Mouret  
selbständige Kommunikationsberaterin

Paul Watzlawick entwickelte eine Kommunikationstheorie die unter anderem auf folgendem Axiom aufbaut: «Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt.»

Jede Kommunikation enthält über die reine Sachinformation (Inhaltsaspekt) hinaus einen Hinweis, wie der Sender seine Botschaft verstanden haben will und wie er seine Beziehung zum Empfänger sieht (Beziehungsaspekt).

Der **Inhaltsaspekt** stellt das «Was» einer Mitteilung dar, der Beziehungsaspekt sagt etwas darüber aus, wie der Sender diese Mitteilung vom Empfänger verstanden haben möchte.

Der **Beziehungsaspekt** zeigt, welche emotionale Beziehung von einem Kommunikationspartner gesetzt wird. Daraus folgt, dass der

Beziehungsaspekt bestimmt, wie der Inhalt zu interpretieren ist. Die Art der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern ist für das gegenseitige Verständnis von grundlegender Bedeutung.

Kommunikation *gelingt*, wenn auf beiden Ebenen und bei beiden Kommunikationspartnern Einigkeit über den Inhalts- und Beziehungsaspekt herrscht. Sie *misslingt*, wenn ein Kommunikationspartner unterschiedliche oder gegensätzliche Botschaften sendet, oder wenn der andere Kommunikationspartner einen der beiden Aspekte anders interpretiert.

### Menschen sind verschieden

Stellen Sie sich zur Verdeutlichung Folgendes vor: In einem Unternehmen ist Herr Althase,

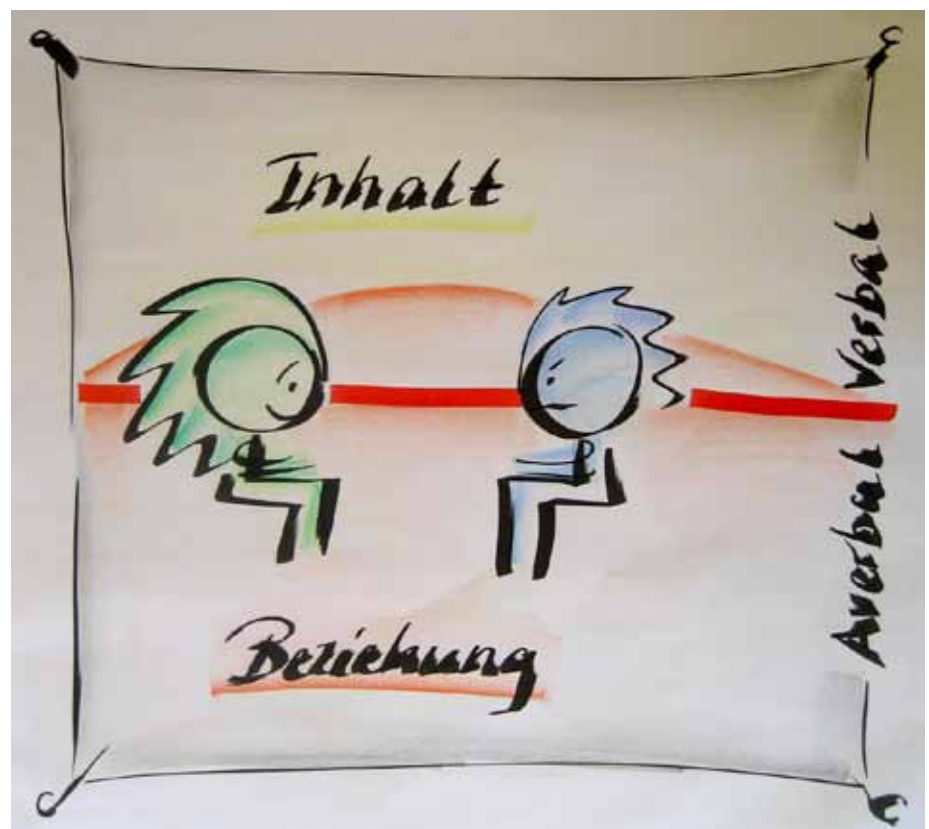
### Wird nur dank Kuschelbeziehungen viel geleistet?

Nein, nur kommen wir nicht umhin zu akzeptieren, dass nicht die fachliche Leistung des Einzelnen für den Erfolg einer Organisation am wichtigsten ist. Zentral ist vor allem die Zusammenarbeit. Das heisst mit anderen Worten: Beziehungen stehen an erster Stelle. Diese sind aber ziemlich kompliziert: Es gibt Störungen, Missverständnisse, andere Sichtweisen und Erfahrungen, unterschiedliche Informationsstände, verschiedene Ziele. Menschen nehmen Situationen anders wahr, haben verschiedene Ideologien. Aus der Kommunikationspsychologie wissen wir, dass eine Störung in der Beziehung die sachliche Auseinandersetzung schwierig macht oder sogar verunmöglicht.

Nun sind die Menschen jedoch derart unterschiedlich, dass ein reibungsloses natürliches «Verstehen und verstanden werden» schlicht nicht realistisch ist. Die Individualisierung und die Globalisierung liefern hier zusätzliche Konflikte.

### Gute Leistung dank bewusster Kommunikation?

Ja, weil wir erst durch eine bewusste, tolerante und selbstreflektierte Kommunikationsweise verhindern können, dass Fachliches durch Zwischenmenschliches behindert wird.



59 Jahre alt, seit 25 Jahren Teamleiter Buchhaltung der Abteilung Finanzen und Ressourcen. Er stammt aus einer Arbeiterfamilie, hat sich nach einer kaufmännischen Berufsausbildung hochgearbeitet, kämpft in den letzten Jahren mit laufenden Umstrukturierungen und freut sich auf die baldige Pensionierung.

Vor einem halben Jahr ist sein langjähriger Vorgesetzter bereits in den Ruhestand getreten und Frau Junghäsin, 31 Jahre, wurde eingestellt. Sie stammt aus einer Akademikerfamilie, hat Wirtschaft studiert und während ihrer ersten Anstellung in der freien Wirtschaft berufsbegeleitend eine Masterausbildung als Führungskraft absolviert. Es stehen sich also zwei unterschiedliche Welten gegenüber.

Nun steht das jährliche Qualifikationsgespräch an. Frau Junghäsin, mit wenig praktischer Erfahrung und viel schulischem Grundwissen, steht dem eher hemdsärmligen Herrn Althasen gegenüber. Und dieser weiss eigentlich viel besser wie das Unternehmen funktioniert.

Zurück zum Axiom von Watzlawick «der Beziehungsaspekt bestimmt die Sachinformation»: Ein konstruktiv sachliches Gespräch wird sehr schwierig.

Denn: Angesichts der unterschiedlichen Voraussetzungen der beiden ist die Beziehung ziemlich vorbelastet. Frau Junghäsin verlangt dass Herr Althase effizienter arbeitet, um den Anforderungen zu genügen. Wie Sie auf der Skizze sehen, wächst der Beziehungsaspekt über die Sachköpfe.

In Ihrem Berufsalltag können Sie dieses Phänomen oft beobachten: meist finden dann endlose «Pseudosachdebatten» statt. Zum Schluss zählt nicht die Lösung, sondern es gewinnt der Stärkere.

**Aber ich bleibe auch in schwierigen Situationen sachlich!**

Leider nein. Aus Watzlawicks Lehre wissen wir: «Man kann nicht nicht kommunizieren.» Jegliches verbales und non-verbales Verhalten sendet Signale an unser Umfeld. *Diese werden meist*

*aufgrund der eigenen Erfahrungen interpretiert* und in die Gesprächssituation integriert.

Die Signale senden wir neben dem «Verbalen», also den Worten die wir verwenden, über das Paraverbale und das Nonverbale aus. Die Worte können oftmals kontrolliert werden und den sachlichen Dialog weiterführen, doch wird der «Ton qui fait la musique», die unterwerfende oder bedrohende Körperhaltung, der vermiedene Blickkontakt, die nervöse Gestik oder der Eintritt in die Intimzone des Gegenübers (und dies sind nur Beispiele aus Tausenden, wenn nicht Millionen von Signalen, die wir aussenden) weitaus stärkere Wirkung erzeugen als die parallel dazu geäußerten Sachinformationen. *Es gibt keinen Weg dies zu unterbinden.*

Was passiert nun im Gespräch zwischen Frau Junghäsin und Herr Althase? Beide bemühen sich um Sachlichkeit und doch werden die Unsicherheiten von Frau Junghäsin und die durch Angst bedingte Aggression von Herrn Althase das Gesprächsklima und somit die Sachlichkeit der Debatte bestimmen.

Sehen Sie die zwei vor Ihrem inneren Auge? Stimmt, dieses Gespräch wird «nicht einfach so» funktionieren.

Und, die beiden könnten viel an- und miteinander lernen und beim nötigen Respekt, der unerlässlichen Toleranz und nicht ganz zuletzt, bei guten persönlichen kommunikativen Kompetenzen, eine für den Arbeitsalltag hocheffiziente gute Beziehung aufbauen.

**Und helfen diese Kommunikationstheorien nun auch wirklich weiter?**

Ja, nur das «Verhexte» an der Geschichte ist, dass rein kognitiv erlernte und angewendete Kommunikationswerkzeuge sich im Paraverbalen und Nonverbalen kläglich als «Trick» verraten und scheitern.

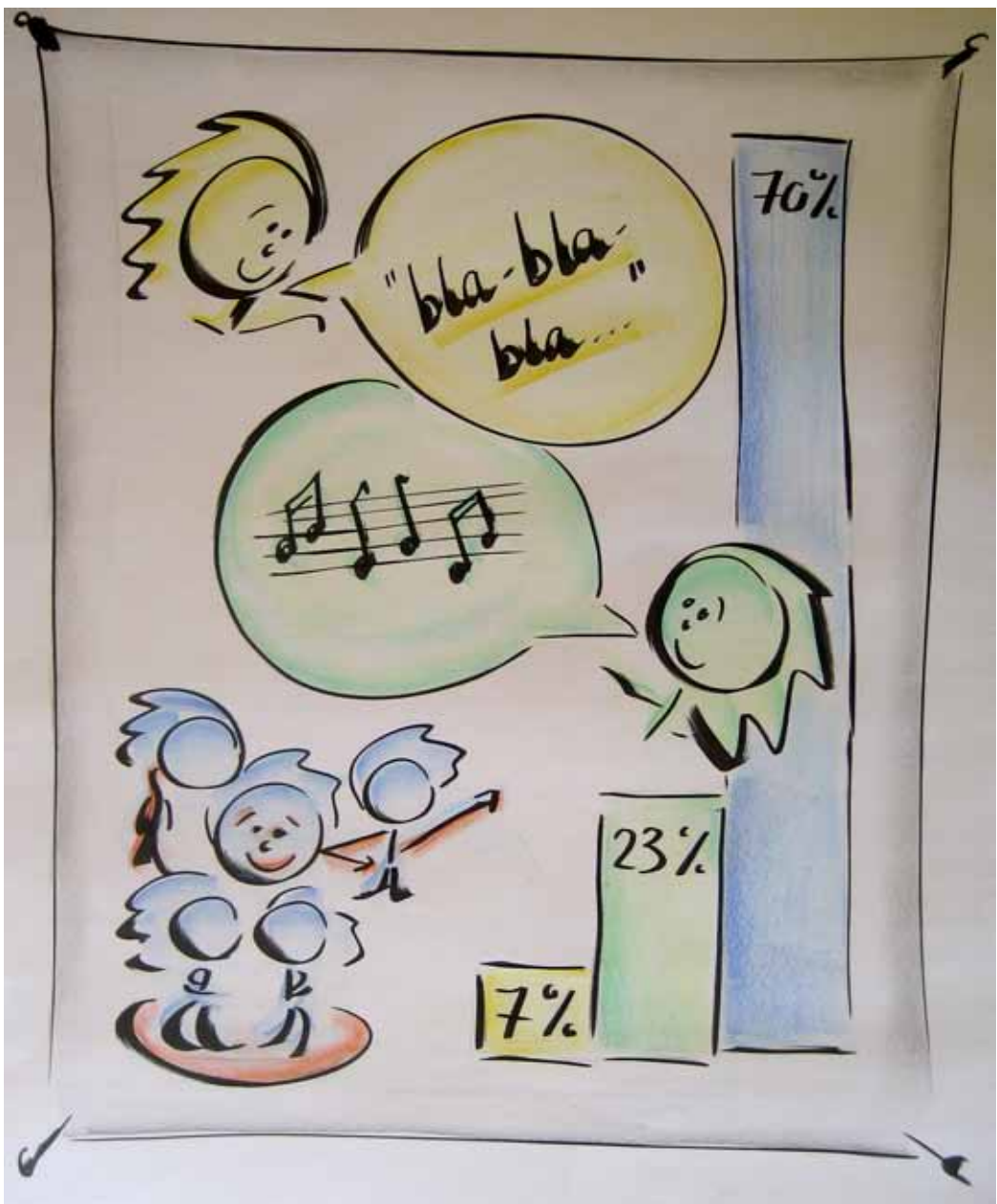
Es kann ganz lustig sein, gut geschulte Leute bei der Anwendung von Ich-Sprache und Aktivem Zuhören<sup>7</sup> zu beobachten. Sie vollführen mit eleganten Schleifen den haargenau gleichen Positionskampf wie zwei Bauarbeiter, die sich beschimpfen.

Die Werkzeuge sind gut und effizient. Sie wirken aber erst dann richtig, wenn der ganze Mensch mit Kopf und Herz diese lebt und nicht nur oberflächlich anwendet.

**Die Lehre vom «Inneren Team»**

Ich möchte Ihnen an dieser Stelle das Modell vom Inneren Team von Friedemann Schulz von Thun vorstellen. Sie werden erkennen wie heilsam es ist, nicht auf einer Position oder Meinung zu beharren, um nicht das Gesicht oder die fachliche Durchsetzungskraft zu verlieren.

Leider, wie Schulz von Thun in seinem Buch «Miteinander reden 3» ausführt, ist der Mensch mit sich selbst nicht ein Herz



und eine Seele. Im Gegenteil: Häufig schlagen sogar mehrere Herzen in der Brust. Lassen Sie es mich an Herrn Althase verdeutlichen: Seine innere Haltung zu Frau Junghäsin ist nicht «eindeutig».

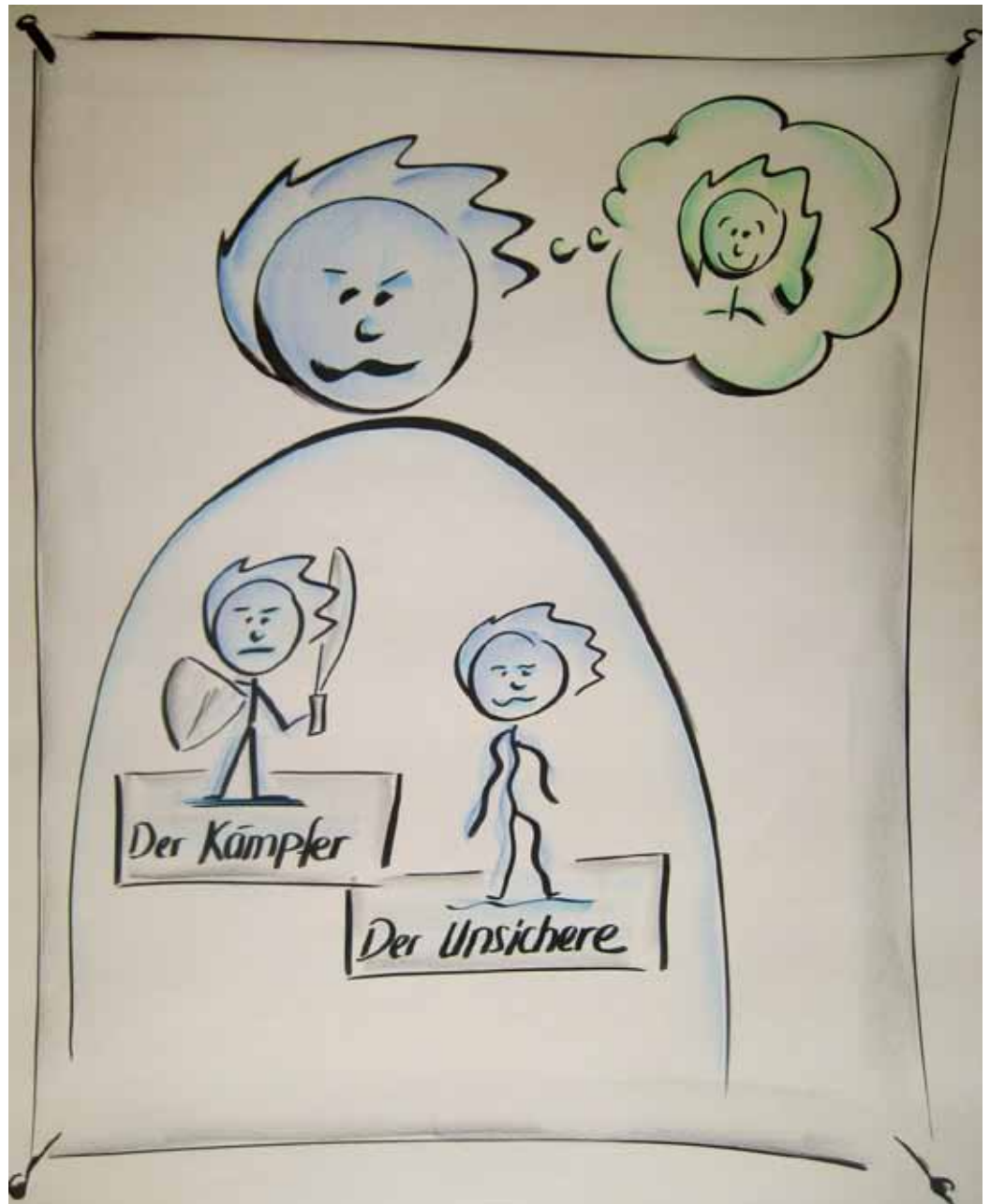
Hört er etwas genauer in sich hinein, melden sich mehrere Stimmen. Da gibt es den «Kämpfer». Der will aber nicht einfach Ja dazu sagen wenn die junge und unerfahrene Akademikerin das Bewährte umwälzt. Doch da meldet sich auch ein «Unsicherer». Dieser hat nicht studiert, kann keine Titel auf der Visitenkarte aufführen und fühlt sich oftmals nur als «halbe Portion» in der intellektualisierten Gesellschaft. Diese zwei Gegenspieler bringen es fertig, dass sich Herr Althase zerrissen fühlt. Man spricht vom inneren Konflikt. Vermutlich finden wir noch zusätzliche Stimmen wie «der Aufmüpfige, alte Werte Verteidigende» oder der «Bewunderer», der die junge Frau auch einfach beeindruckend und toll findet. Akzeptieren wir diese «innere Vielstimmigkeit», drängt sich doch die Frage auf: Wie soll Herr Althase authentisch agieren? Wie soll er klar sein in seinen «Äusserungen» wenn er nicht klar ist in seinem Innern?

Um in schwierigen Gesprächssituationen klar kommunizieren und handeln zu können, brauchen wir die Fähigkeit, diese inneren Anteile zu erkennen, zu akzeptieren und zu führen. Gelingt die kooperative Führung meines Inneren Teams, bin ich einerseits fähig, differenziert Stellung zu nehmen und meine Befindlichkeit zu kommunizieren, ohne «alles in einen Topf zu schmeissen» oder «das Kind mit dem Bade auszuschütten».

Andererseits kann ich erfolgreich verhindern, dass eine einzelne Stimme in mir sich nicht mit einer einzelnen Stimme meines Gesprächspartners in einem Teufelskreis verstrickt.

Frau Junghäsin tritt bewusst intellektuell auf, um als junger Hase beim alten Hasen als Chefin respektiert zu werden. Herr Althase fühlt sich dadurch verunsichert und verhält sich unterwürfig. Er vermeidet den Blickkontakt, murmelt zustimmend in sich hinein und verhindert den wirklichen Kontakt. Frau Junghäsin fühlt sich durch eben dieses Verhalten bestätigt in der Notwendigkeit, die Führung klar zu übernehmen (bei dem Mann kommt ja nichts Klares raus) und verhält sich aus ihrer Sicht unterstützend erklärend, was Herrn Althase wiederum verunsichert, seinen Selbstwert verletzt (ich bin eben nur ein alter Bauer) und ein Ja-ja-Gemurmel erzeugt.

Und parallel dazu tobt es im Innern der beiden. Vor allem Herrn Althase, dessen innerer



Kämpfer unterdrückt wird, könnte durchaus plötzlich explodieren. Meistens ist die Arbeitsbeziehung aber schwierig. Der Kontakt wird nach Möglichkeit vermieden und damit die optimale Arbeitsleistung verunmöglicht.

### Verstehen – Klären – Planen

Beim Teufelskreis ist meistens unklar, wer oder was dabei der Auslöser ist. Das ist für die Dynamik unwesentlich, da es immer den passenden inneren Gegenspieler braucht. Die Problematik liegt in der Negativspirale, durch sich ständig verhärtende Positionen, was meistens dazu führt, dass beide «Spieler» ihre anderen, oft sehr konstruktiven inneren Anteile nicht mehr spüren können. In Konflikten, die eskalieren, besteht die Aufgabe einer externen Klärungshilfe oft darin, die verschiedenen Stimmen zu «Verstehen».

Durch «Klären», welche anderen inneren Stimmen dazu welche Stellung einnehmen und wie diese Dynamik entstehen konnte. Und ab-

schliessend durch «Planen» wie die künftige Beziehung gestaltet werden kann.

Die tiefe Erleichterung der Konfliktparteien, wenn ihre inneren Anteile auf diese Weise befreit werden und wieder zwei ganze Menschen im Kontakt zueinander stehen, ist die sinnreichste und schönste Erfahrung in meiner Arbeit als Kommunikations- und Konfliktsklärungsfrau. Die Planung der Zukunft ist dann meist «ein Klacks».

### Und wenn der andere sich nicht an diese Regeln hält?

Im Optimalfall sind sich beide Parteien ihrer inneren Anteile bewusst, können aktiv zuhören, wenden Ich-Sprache an und kennen Wege zu Win-Win-Lösungen. Darauf würde ich mich aber im Berufsalltag nicht verlassen, sondern viel mehr «meine Arbeit auf meiner Seite» einfach tun.

Es ist zwischenmenschlich vielleicht nicht fair, aber tatsächlich kann ein Grossteil aller

\* Wenn Sie mehr über die «Ich-Sprache» und «Aktives Zuhören» lesen möchten, dürfen Sie gerne die entsprechenden Texte von meiner Webseite [www.susannemouret.ch](http://www.susannemouret.ch) herunterladen.

schwierigen Gesprächssituationen positiv verlaufen, wenn eine der zwei Parteien bewusst, tolerant und konstruktiv kommuniziert. So könnte zum Beispiel Frau Junghäsin Herrn Althase nicht nur mit ihrer intellektuellen Seite, sondern sich auch von ihrer wertschätzenden und unterstützenden Art zeigen, bereit sein, Herrn Althase aktiv zuzuhören und seine bewährten Strategien sinnvoll einzubinden. Es geht, doch nur mit Kopf und Herz!

### Sind Sie neugierig geworden?

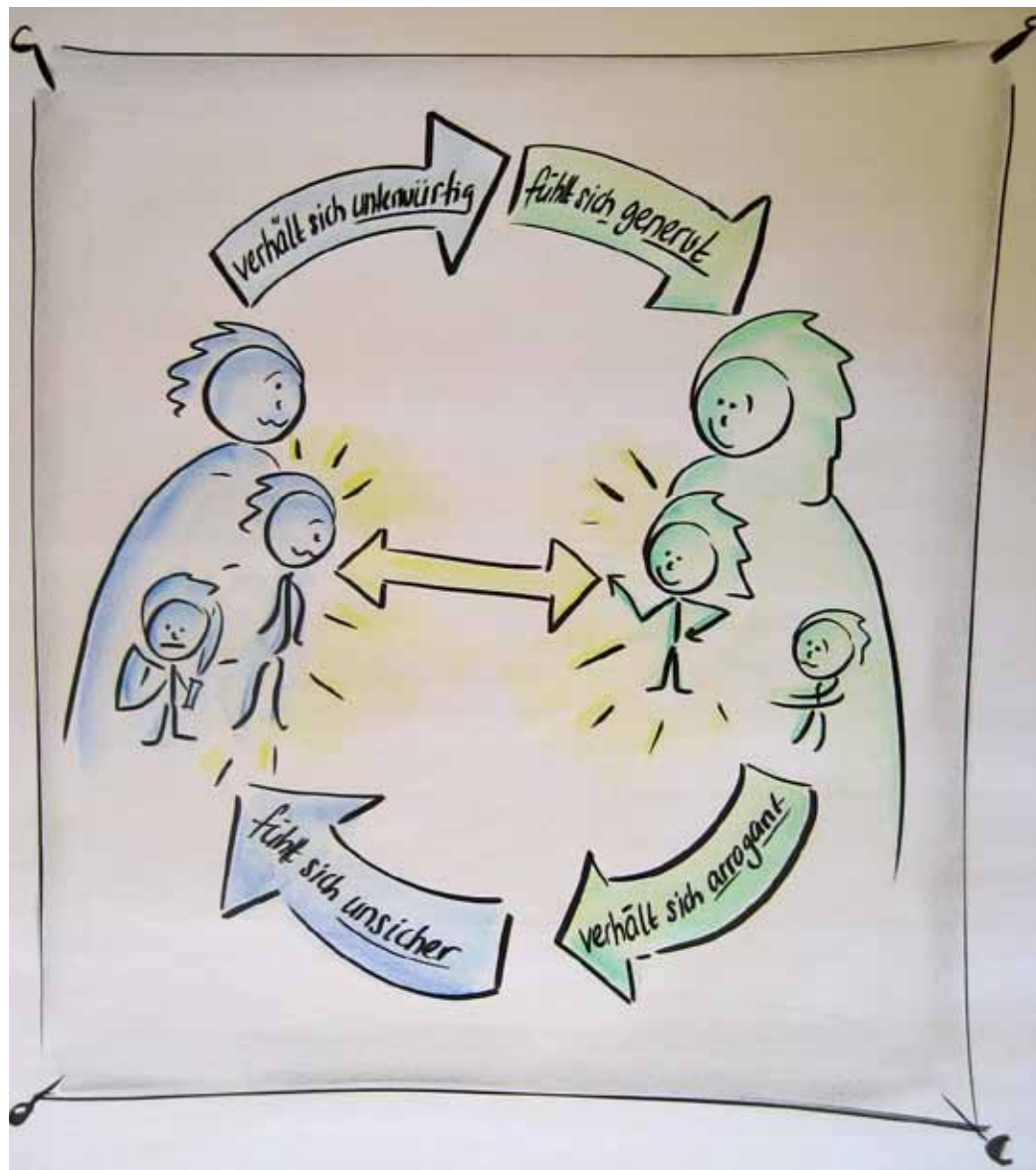
Lesen Sie weiter in «Miteinander reden 3, Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation» von F. Schulz von Thun, besuchen Sie eine entsprechende Weiterbildung in ihrer Umgebung, setzen Sie sich mit mir für massgeschneiderte Trainings oder die Klärung von schwierigen Beziehungen oder bereits eskalieren Konflikten in Verbindung.

Susanne Mouret

#### Susanne Mouret

Im Erstberuf Kauffrau mit Aus- und Weiterbildungen zur Dipl. Erwachsenenbildnerin HF, Zertif. Klärungshelferin und Kommunikationsberaterin, ist seit 10 Jahren selbständig tätig als Trainerin, Coach und Klärungshelferin

[www.susannemouret.ch](http://www.susannemouret.ch)



## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

Zentralverband Öffentliches Personal Schweiz (ZV)  
Postscheckkonto Aarau 50-7075-3  
Präsident: Urs Stauffer  
Pianostrasse 32, 2503 Biel  
Tel. G 032 326 23 25,  
Fax G 032 326 13 94  
E-Mail: [urs.stauffer@fin.be.ch](mailto:urs.stauffer@fin.be.ch)

### VERBANDSSEKRETARIAT

Dr. Michael Merker  
Langhaus 3, 5401 Baden  
Tel. 056 204 02 90, Fax 056 204 02 91  
E-Mail: [zentral@zentral.ch](mailto:zentral@zentral.ch)

### REDAKTION / LAYOUT

Sandra Wittich und Michael Merker  
Langhaus 3, 5401 Baden  
Tel. 056 204 02 90, Fax 056 204 02 91  
E-Mail: [zentral@zentral.ch](mailto:zentral@zentral.ch)  
[www.zentral.ch](http://www.zentral.ch)

### ANZEIGENVERKAUF

St. Galler Tagblatt AG, ZVinfo  
Daniel Noger  
Fürstenlandstrasse 122  
9001 St. Gallen  
Tel. G: 071 272 73 51  
Fax G: 071 272 75 29  
E-Mail: [d.noger@tagblattmedien.ch](mailto:d.noger@tagblattmedien.ch)

### ABOSERVICE

St. Galler Tagblatt AG, ZVinfo  
Fürstenlandstrasse 122  
9001 St. Gallen  
Tel. G: 071 272 71 83  
E-Mail: [zvinfo@tagblattmedien.ch](mailto:zvinfo@tagblattmedien.ch)

### DRUCK UND VERSAND

St. Galler Tagblatt AG  
Fürstenlandstrasse 122  
9001 St. Gallen

### AUFLAGE

25 599 Exemplare  
(WEMF-beglaubigt 2008 / 2009)

### REDAKTIONSSCHLUSS

Nummer	Red. Schluss	Erscheint
3 • 11	21.02.11	09.03.11
4 • 11	21.03.11	06.04.11
5 • 11	26.04.11	11.05.11
6 • 11	23.05.11	08.06.11
7/8 • 11	25.07.11	10.08.11
9 • 11	22.08.11	07.09.11
10 • 11	19.09.11	05.10.11
11 • 11	24.10.11	09.11.11
12 • 11	28.11.11	14.12.11