

Wertschätzende Kommunikation

Grundlagen und Umsetzung

1. Kurz-Definition

Kommunikation ist ein zentrales Bindeglied zwischen Menschen.

Sie erfolgt mit allen Sinnen, vor allem über Sprache, aber auch nonverbal über Gestik und Mimik und Handlungen, aber auch über Gefühle und Schwingungen.

Kern-Regel „Wir können nicht nicht kommunizieren!“ (*Watzlawick*)

Kommunikation wird überall benötigt: Privat beruflich, ehrenamtlich, politisch.

2. Ziel wertschätzender Kommunikation

Das menschliche Zusammenleben bedarf der Kommunikation, und zwar einer solchen, die das Leben erleichtert, statt zu Missverständnissen, Zerwürfnissen oder sogar nachfolgender Gegnerschaft zu führen. Dies soll und kann Wertschätzende Kommunikation im Privatleben und Beruf vermeiden.

Der Kommunikations-Experte Friedemann Schultz von Thun weist mit seinen „Vier Seiten einer Nachricht“ darauf hin, dass die Zwecke der Kommunikation sehr unterschiedlich sein können:

Appell, Sache, Beziehung, Appell, und Selbst-Kundgabe.

Hintergrund dieser Unterschiede bilden die bekannten und natürlichen menschlichen Unterschiede, die im Handbuch-Beitrag „Persönlichkeit und Erfolg“ ausführlich vorgestellt worden sind.

3. Charakter-Unterschiede sind Hintergrund unserer Kommunikation

Nachstehend werden vorab zum besseren Verständnis der Zusammenhänge die wichtigsten Aussagen zusammengefasst.

- Heute werden weltweit zahlreiche sog. Persönlichkeits-Profile angeboten, insbesondere für HR-Abteilungen von Unternehmen. Führend sind DISG, MBTI und Big Five. Die Aussagen sind weitgehend kompatibel, auch mit den vor rd. 2.500 alten Temperamenten des griechischen Arztes Hippokrates.

Die bekannten Begriffe

Choleriker, Sanguiniker, Phlegmatiker, Melancholiker

Beziehen sich auf Körpersäfte. Sie sind heute vielfach irreführend, etwa der Phlegmatiker als „Lahm-Arsch“ oder eine Melancholikerin als „Heulsuse“! 😊

- Das weltweit führende Instrument DISC (im deutschsprachigen Raum DISG) basiert auf William Moulton Marston (Emotions of Normal People) und den polaren Beziehungen:
 - Einerseits Extraversion vs. Introversion und
 - andererseits Beziehungs- / Mensch vs. Sach- / Aufgaben-Orientierung.

Diese beiden Dimensionen stellen ein Kontinuum dar mit individuellen Präferenzen und in individuell unterschiedlichen Ausprägungen. Werden sie – als Abszisse und Ordinate – als Koordinaten-Konzept dargestellt ergeben sich vier Quadranten, die die wichtigen natürlichen menschlichen „Eigenschafts-Bündel“ repräsentieren:

Wille – Geist / Kreativität – Gemüt / Herz – Verstand

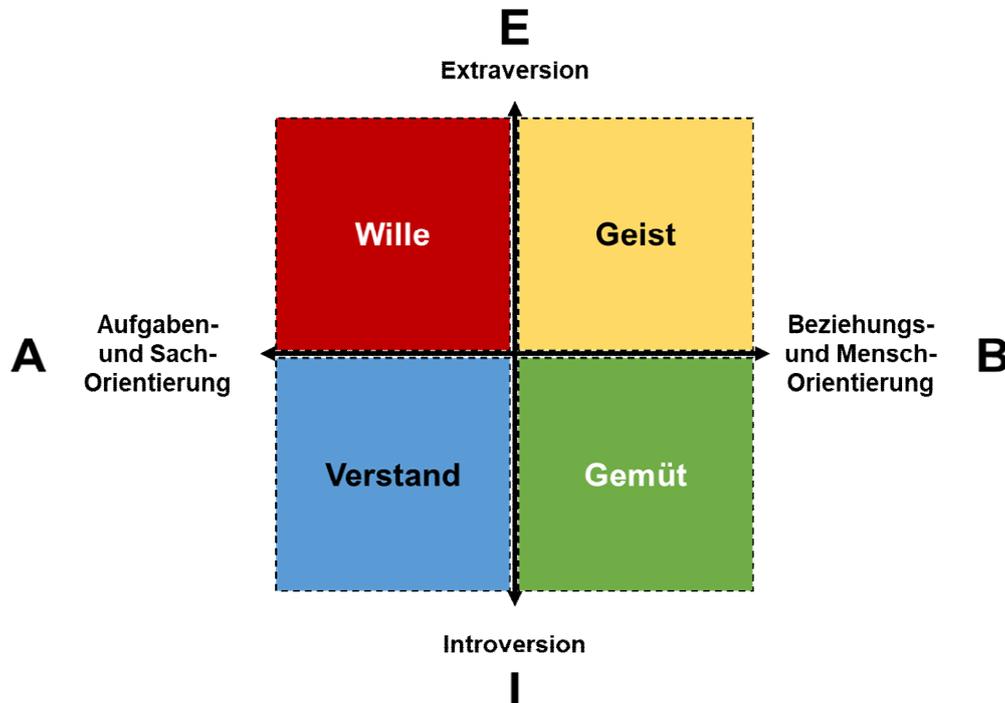


Abb. 2: Eigenschafts-Bündel im Rahmen des STUFEN-Konzepts SKA

- Die individuelle prozentuale Verteilung der Eigenschafts-Bündel ist in ihrer Struktur – relative Anteile – durch einfache, aber erstaunlich aussagekräftige Analysen feststellbar. Sie repräsentieren unterschiedliche Menschen-Typen bzw. ihren Charakter:
 - Anteile über 25 % bedeuten Stärken, ausgeprägt im Bereich um 30%
 - Anteile unter 25 % bedeuten Nicht-Stärken, ausgeprägt um 20 %
- Die Stärken und Nicht-Stärken bestimmen den Charakter eines Menschen. Sie sind fundamental von menschlichen Schwächen zu unterscheiden. Denn Schwächen sind Übertreibungen von Stärken, also deren Gegenteil. Diese Aussage ist vergleichbar der Erkenntnis von Paracelsus, dem bekannten Arzt aus dem Mittelalter:
Die Dosis einer Substanz macht den Unterschied zwischen Medizin und Gift!
- Nicht-Stärken werden subjektiv oft als Schwächen empfunden, denn sie sind „schwache Stärken“, die Andere nicht stören, im Gegensatz zu Schwächen! Denn übertriebene Stärken beeinträchtigen die Kommunikation, wenn etwa ein übertriebenes Selbst-Bewusstsein in Arroganz „ausartet“ oder übertriebene Gewissenhaftigkeit zur Perfektion wird oder zur Pedanterie.
- Die meisten Menschen verfügen über zwei Stärken, aber auch nur eine Stärke oder 3 Stärken sind natürlich; eher selten ist eine Gleichverteilung.

4. Bedeutung für die Kommunikation

In der aktuellen Präsentation der „Vier Seiten einer Botschaft“ – populärwissenschaftlich auch die „Vier Ohren einer Nachricht“ – werden auch die den Charakter spiegelnden vier Farben verwendet.

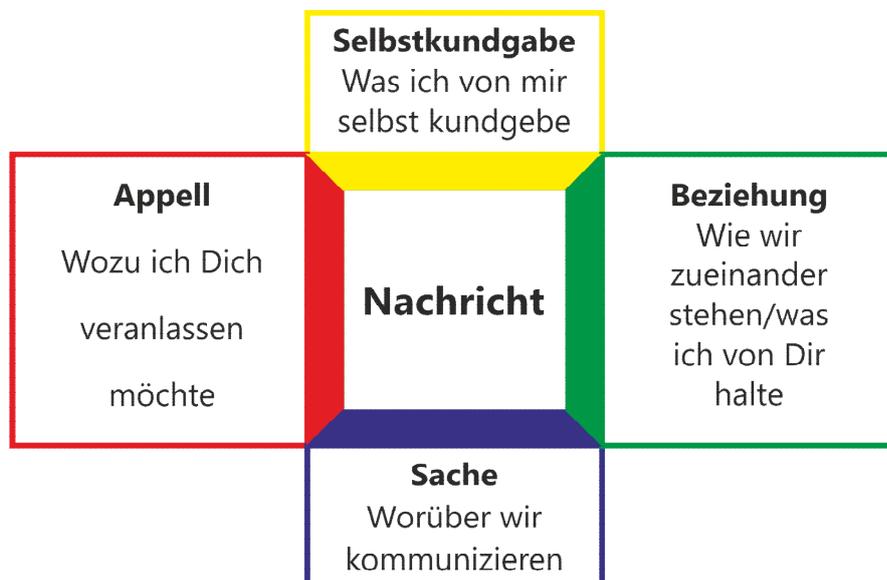


Abb. 2: Die Vier Seiten einer Nachricht (vgl. Schulz von Thun: Miteinander reden, Bd. 1)

Mit einer Nachricht können mehrere und durchaus unterschiedliche Ziele verfolgt werden, so wie Menschen alle unterschiedlichen Eigenschafts-Bündel in sich haben. Wenn Nachrichten zum Zweck von Kommunikation versandt werden – sie haben sie in der Regel Absender und Empfänger.

Im Hinblick auf Absender und Empfänger gibt es eine weitere Kern-Regel:

„Was gesagt wurde, weiß man (erst), wenn feststeht,
was effektiv beim Empfänger angekommen ist!“

Denn wir verfügen über mind. einen - oder auch mehrere – bevorzugten Sendekanal bzw. über entsprechenden Empfangskanäle. Wir wissen: Unterschiedliche Menschen haben unterschiedlich bevorzugte Kanäle, was für die Qualität der Kommunikation entscheidend sein kann. Dies ist uns aus der Schulzeit mehr oder weniger angenehm bekannt: Nach einem Lehrerwechsel ist es möglich, dass sich ein schlechter Schüler zum guten Schüler „entpuppte“ (und umgekehrt!), je nach Übereinstimmung des Sendekanal des Lehrers mit dem Empfangskanal des Schülers.

Dies gilt sinngemäß auch für die Kommunikation in Familie und Beruf, in Freizeit und in der Politik. Es ist auch eine Erklärung für „meine Wahrheit“ und „deine Wahrheit“!

Wertschätzender Kommunikation bietet die Chance, Sachverhalte ohne Missverständnisse auszutauschen und evtl. Störungen zu vermeiden bzw. zu beseitigen.

Missverständnisse ergeben sich häufig aus der natürlichen menschlichen Unterschiedlichkeit aufgrund der individuellen Polarität und der entsprechenden Präferenzen von Menschen.

Zur Beseitigung der Störungen wurden hilfreiche Methoden entwickelt, deren Kern-Aussagen nachstehend – teils stark zusammengefasst – präsentiert werden:

5. Gewaltfreie Kommunikation: GFK

Die bekannteste und auch am häufigsten eingesetzte Methode ist die „Gewaltfreie Kommunikation“ (GFK). Sie wurde von Marshall Rosenberg (1934-2005) entwickelt, in Anlehnung an die Werthaltung von Mahatma Gandhi.

Diese Technik besteht aus vier Schritten bzw. *Werkzeugen*:

Meine Beobachtung – Meine Gefühle – Unsere Bedürfnisse – Meine Bitte

„Beobachtend“ versuchen wir festzustellen, wie die „andere Seite“ tickt, welche „Farben“ ihren / seinen Charakter bestimmen, welche „Bedürfnisse“ vorliegen dürften, welche „Gefühle uns bewegen könnten und was wir erreichen möchten.

Es geht um Überlegungen, die eine konkrete Situation betreffen, und zwar im Hinblick auf die menschliche Unterschiedlichkeit.

Nach wertschätzender Klärung der Situation, der individuellen Gefühle und Bedürfnisse wird eine schließlich eine Bitte ausgesprochen, deren Erfüllung für den einen Partner ein „Problem löst“ und für den anderen zumutbar ist.

6. Akzeptanz von menschlicher Unterschiedlichkeit

Mit der GFK steht eine bewährte Methode für diejenigen zur Verfügung, denen die Hintergründe menschlicher Unterschiedlichkeit nicht oder weniger zugänglich sind.

Als weitgehend bekannt darf der Begriff Feedback im Sinne einer Rückmeldung angesehen werden. Es wird damit gespiegelt und transparent, was „angekommen“ ist, wobei gar kein expliziter Sender existieren muss. Denken Sie daran:

„Man kann nicht nicht kommunizieren!“

Das „beobachtete“ Verhalten eines Menschen kann einen anderen Menschen stören, auch wenn dies gar nichts mit ihm / ihr zu tun haben muss. Das Ergebnis kann als Feedback „rück-gemeldet“ werden.

Neben einem nicht angeforderten – vielleicht sogar unerwünschten – Feedback steht die andere, häufigere Variante: Das „erbetene“ Feedback.

In beiden Fällen sollte das Feedback ein Geschenk sein, denn in der Regel erhalte ich eine für mich wertvolle Information, eine Botschaft mit dem Inhalt, was ein anderer Mensch beobachtet hat.

Die Bedeutung von Feedback kann durch das „Johari-Fenster“ (genannt nach Joseph Luft und Harry Ingham) verdeutlicht werden.

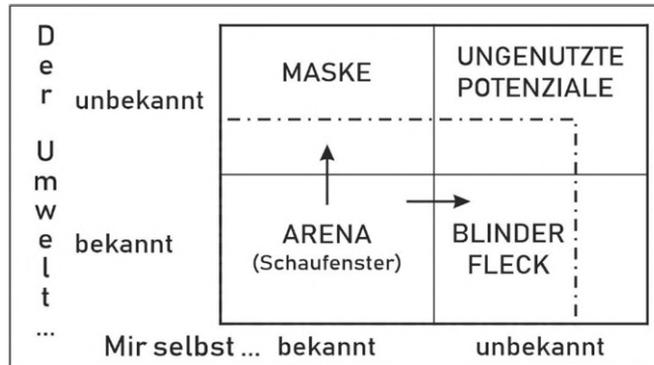


Abb. 3: Johari-Fenster (Wagner / Kalina: Persönlichkeit und Erfolg, 3. Auflage 2019, S. 99)

Auch hier gibt es vier Quadranten, und zwar aufgrund der beiden Ordinaten:

Was ist mir bekannt? Was ist der Umwelt bekannt?

Für die Kommunikation sind vor allem „Maske“ und „Blinder Fleck“ relevant:

Maske: Was ist mir bekannt und der Umwelt nicht bekannt?

Besonders für Blaue dürfte die Maske ein Problem sein, für die Umwelt weniger.

Blinder Fleck: Was ist der Umwelt bekannt, aber mir nicht bekannt?

Jedes Feedback kann mir helfen, Maske und „Blinden Flecken“ zu erkennen!

Die Art, wie Feedback „geschenkt“ wird, ist für den Wert entscheidend: Feedback ist informierend, es kann – mit oder ohne Absicht – aufbauend oder verletzend sein. Soweit beabsichtigt, wird der Zweck meist erkannt und kann ignoriert werden – ein erkannter Gegner ist oft ein entschärfter Feind!

Die beste Art von Feedback, zugleich auch „unanfechtbar“, ist eine Ich-Botschaft:

Ich habe beobachtet, dass ... / Mir ist bewusst geworden, dass ... / Mein (subjektiver) Eindruck / Gefühl war, dass ... Damit wird meine – die persönliche – Wahrheit bekundet, der nicht widersprochen werden kann.

Eine Ich-Botschaft ist subjektiv und authentisch, denn sie basiert auf persönlichen Gefühlen und Bedürfnissen.

Auch eine Frage, die auf ein Feedback geäußert werden kann, ist subjektiv und basiert auf einem individuellen Bedürfnis. Eine Frage ist zugleich eine positive Reaktion, denn sie läßt Interesse erkennen: Das Feedback wurde angenommen!

Eine solche Feedback-Kultur beinhaltet die vier Schritte der GFK und zugleich und vor allem die natürliche menschliche Unterschiedlichkeit.

7. Verhalten als Funktion von Persönlichkeit und Umwelt-Einfluss

Die menschliche Unterschiedlichkeit bietet zugleich eine weitere Chance: Anpassungs-Fähigkeit. Die meisten Menschen haben zwei Stärken und entsprechend zwei Nicht-Stärken. Alles kann in der Kommunikation eingesetzt werden, „locker“ aufgrund von persönlichen Präferenzen, aber auch als willentliche Anpassung bei Nicht-Stärken, um Ziele zu erreichen. Ein guter Schauspieler hat gelernt, alle „Rollen“ spielen zu können, begeistert ist vor allem „Authentizität“: Natürliches Verhalten.

Gewohnheiten und entsprechende Verhaltensweisen zu ändern, ist eine der schwierigsten Aufgaben! Jede Änderung stellt eine große Herausforderung dar, bietet aber auch eine mindestens ebenso große Chance.

Sie besteht darin, durch veränderte Verhaltensweisen sogar andere Menschen ändern zu können, was theoretisch weder möglich noch zulässig ist. Diese Erkenntnisse haben als „Lewin’sche Formel“ Eingang in Literatur und Praxis gefunden:

$$\mathbf{V} = f(\mathbf{P}, \mathbf{U})$$

Das **V**(erhalten) eines Menschen ist eine **F**(unktion) seiner **P**(ersönlichkeit) und seiner **U**(mwelt)!

Wir wissen, dass uns bestimmte Aspekte unserer Umwelt anziehen, während wir uns von anderen Dingen eher abgestoßen fühlen. Das menschliche Verhalten wird durch diejenige Umwelt beeinflusst, die uns zu diesem bestimmten Zeitpunkt „umgibt“. *Kurt Lewin* vertrat die Ansicht, dass diejenigen Kräfte analysiert werden müssen, die in einer konkreten Situation (unter Berücksichtigung der Gesamtsituation) auf eine Person einwirken.

Interessante und wichtige Überlegungen ergeben sich in diesem Zusammenhang aus den Konsequenzen der Lewin’schen Formel:

- ▷ Um das Verhalten von Menschen besser verstehen und ggf. ändern zu können, sind diejenigen Interaktionen zu betrachten bzw. zu analysieren, die für das konkrete Verhalten in einer konkreten Situation besonders wichtig sind.
- ▷ In unterschiedlichen Situationen – d. h. in jeweils „anderer Umwelt“ – können wir durchaus sehr unterschiedlich agieren und reagieren. Dies gilt umso mehr, als ein Mensch nicht nur über ein, sondern über mehrere – meist zwei, ggf. auch drei oder sogar vier – Stärken-Bündel verfügt.

Da jeder Mensch letztlich über alle Eigenschafts-Bündel – aber vorwiegend über zwei Stärken besonders – verfügt, können wir glaubwürdig, also durchaus authentisch, unterschiedliche „Rollen spielen“. Denken Sie etwa an einen Schauspieler, der sogar bewusst gelernt hat, unterschiedliche Rollen zu spielen, denn das ist sein Beruf! Aber am besten – am überzeugendsten, weil authentisch – spielt auch ein gelernter bzw. genialer Schauspieler solche Rollen, in die er sich ganz eingeben kann, die ihm „auf den Leib geschnitten sind“.

Kennen Sie übrigens den Ausdruck: Aus der Rolle fallen? Gemeint ist damit meist, sich „daneben“ benommen zu haben. Eigentlich geht es aber oft darum, dass ein Mensch ein Verhalten zeigt, welches wir nicht von ihm „gewohnt“ sind. Es kann nun sein, dass er seine Stärken zu Schwächen übertrieben hat, es kann aber auch sein, dass er – im Gegensatz zum „Gewohnten“ – in einer bestimmten Situation es für richtig hielt, eine „andere“ Stärke einzusetzen. Hierzu sind Menschen in der Lage!!

Denken Sie etwa an Ihr eigenes ggf. unterschiedliches Verhalten, z. B. im Beruf, in Seminaren, in der Familie, beim Sport oder im Freundeskreis bzw. im Umgang mit vertrauten Partnern.

Übung zur Lewin-Formel

- ▷ Das Verhalten von Menschen ist anpassungsfähig: Menschen können in unterschiedlichen Situationen sich zum Teil völlig ungewohnt verhalten.
- ▷ Überlegen Sie, welches Verhalten Sie vielleicht immer wieder in einer bestimmten Situation zeigen:

Situation	Meine Verhaltensweisen

Überlegen Sie nun, wie die Umwelt auf Ihre Verhaltensweisen (re-)agiert:

Umwelt-(Re-)Aktionen

Als nächstes halten Sie fest, mit welchen Verhaltensweisen Sie wiederum (re-)agieren:

Meine (Re-)Aktionen

Persönlichkeit und Umwelt beeinflussen sich wechselseitig, „interdependent“:

Eine – vielleicht nur geringe – Verhaltensänderung meinerseits kann aufgrund dieser Interdependenz konkrete Reaktionen von Menschen in meinem Umfeld auslösen, die dann mein Verhalten und Handeln erneut und dann wiederum das Handeln anderer beeinflussen können und so fort:

Das Verhalten eines Menschen hat also – gemäß der o. a. *Lewin*-Formel – Umwelt-Charakter für seine Mitmenschen:

Mein Tun beeinflusst (nahezu zwangsläufig) das Verhalten in meiner Umwelt.

Zugleich stellt das durch mein verändertes Verhalten gleichfalls veränderte Verhalten der Anderen für mich eine neue Umwelt dar und beeinflusst so wiederum mein Verhalten – und so fort!

In diesem Sinne gilt die Lebensweisheit in Anlehnung an George Bernhard Shaw:

*„Wer die Welt verändern will,
kann, muss und darf (nur) bei sich selbst beginnen!“*

Diese Überlegungen bedeuten: Jede Veränderung des eigenen Verhaltens hat interdependent – und fast zwangsläufig – mehr oder weniger Auswirkungen auf die Umwelt, und zwar sowohl in positiver als auch in negativer Richtung!

Wir können unser Verhalten ändern, und zwar authentisch. Und wir können sogar das Verhalten anderer Menschen ändern, und zwar fast automatisch, indem wir uns selbst ändern. Zusammenfassend bedeutet das:

Auch wenn es – vordergründig – gar nicht möglich (und ethisch auch nicht zulässig!) ist, seine Mitmenschen verändern zu wollen, besteht dennoch eine reelle Chance, andere zu verändern und sogar – möglichst – zu verbessern. Dies gilt sowohl in der Familie als Beispiel der Eltern, aber auch für Führungskräfte. Denn solche Auswirkungen sind besonders effektiv, wenn wir Stärken optimal einsetzen, eigene Schwächen (Übertreibungen von Stärken) reduzieren und uns auf unsere differenz-eignungsspezifischen Prioritäten konzentrieren.

Unser „normales“ Verhalten orientiert sich an den typischen menschlichen Bedürfnissen, die wie bekannt – sehr unterschiedlich sein können:

<p>Bedürfnis nach ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktivität, Bewegung - Kontrolle - Anerkennung für herausragende Leistungen - Schnelle Erzielung von Ergebnissen - Selbstständigkeit - Verantwortung - Pragmatische Problemlösung - Persönlichem Freiraum - Klaren Verhältnissen <p>Will besser sein als andere</p>	<p>Bedürfnis nach ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anerkennung in der Öffentlichkeit - Zuwendung - Kontakt, Austausch - Geselligkeit mit viel Spaß - Neuen Anregungen - Vielseitigem Wissen - Bewegungsfreiheit - Mitsprache - Kommunikation mit Vielen - Präsentation <p>Will anerkannt sein</p>
<p>Bedürfnis nach ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfekter Aufgabenerledigung - Qualitativ hochwertiger Arbeit - Genauigkeit - Hintergrundwissen - Sachlichkeit - Fehlersuche - Ruhe, Ungestörtheit - Analyse, Detailarbeit - Planung - Ordnung, Struktur - Normen, Regeln - Verständnis - Selbstbeherrschung <p>Will höchste Qualität</p>	<p>Bedürfnis nach ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harmonie - Gewohnheiten, Routinen - Vorhersagbaren Abläufen - Übersicht und Ordnung - Vertrauensvollen und dauerhaften Beziehungen - Stabilität, Beständigkeit - Zuverlässigkeit - Grenzen und Regeln - Bewahrung von Bewährtem - Kontakt, Teamzugehörigkeit (geringe Teamgröße) - Austausch in kleiner Runde <p>Will Sicherheit und Harmonie</p>

Abb.4: Typische Bedürfnisse (Wagner / Kalina, a. a. O., S. 130)

Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, je nach Persönlichkeits-Struktur! Indem wir uns selbst verändern, verändern wir zwangsläufig zugleich die Umwelt unserer Mitmenschen und diese verändern dann wieder unser Verhalten. Insofern wird etwas eigentlich – bzw. mindestens zunächst – Unmögliches damit doch möglich!

Eine Chance für eine positive wechselseitige Entwicklung bietet das Erkennen, welche gemeinsamen Bedürfnisse – durchaus unterschiedliche – Menschen grundsätzlich (im Hinblick auf ihren „Typ“) haben.

Entscheidend wichtig sind die gegenseitige Akzeptanz und eine Sensibilität für die Übertreibung von Stärken.

Dies kann moralischen, ethischen, religiösen Hintergrund haben. Religionen enthalten essenzielle Lebens-Weisheiten, auch für die Kommunikation. Unter diesem Aspekt gewinnt die „Goldene Regel“ – zentraler Inhalt der Berg-Predigt – besondere Bedeutung: „Liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst“! Sie ist auch Gebot aller namhaften Welt-Religionen sowie eine allgemeine Lebenserfahrung:

„Was Du nicht willst, das man Dir tu‘, das füg‘ auch keinem anderen zu!“

„Was Du von Anderen erwartest, das schenke ihnen zuvor!“

Diese Kommunikations-*Regeln* besagen zugleich, dass es für **alle** Beteiligten günstig ist, sowohl die **eigenen** Bedürfnisse als auch die Bedürfnisse der **Anderen** wertzuschätzen. Diese Erkenntnis – zugleich Lebens-Weisheit – gilt auch im Wirtschaftsleben, etwa im Hinblick auf „echte“ Kunden-Orientierung! Sie ist auch Bestandteil der Gewaltfreien Kommunikation sowie der „Seven Habits“ von Stephen Covey, der eine internationale Erfolgslehre entwickelt hat. Covey gilt als einer der 100 bedeutendsten Persönlichkeiten des 20-sten Jahrhunderts.

Er geht bereits einen Schritt weiter durch Modifikation der Goldenen Regel im Sinne verstärkter Anpassung an die Bedürfnisse der anderen. Diese Anpassung ist bekannt unter dem Begriff „Platin-Regel“:

„Behandle andere so, wie sie behandelt werden möchten“.

In diesem Sinne fordert Covey als besondere Erfolgs-Regel: „Zuerst verstehen, dann verstanden werden“. Er gestand in einem Interview, dass dies für ihn persönlich sehr schwierig sei. Ein engagierter deutscher KMU-Chef, seinerzeit Unternehmer des Jahres, meinte, mit der Platin-Formel konfrontiert: „Ich werde doch nicht einem schwierigen Kunden irgendwohin kriechen!“ Aus diesem Zitat können Sie erkennen, welchem Temperament die Platin-Formel Schwierigkeiten bereitet!

In der Tat gibt es besondere Risiken und Chancen der Kommunikations-Verbesserung zwischen bestimmten „Farb-Typen“.

Beispiele für Kommunikation:

(1) „Blauer“ Vorgesetzter (VG) / „Gelber“ Mitarbeiter (MA)

Der VG beauftragt seinen Mitarbeiter, eine wichtige Projektpräsentation bis Stichtag X vorzubereiten. 2 – 3 Tage vorher fragt er nach dem Stand der Präsentation und möchte schon einen Entwurf sehen. Allerdings kann der MA ihm noch keine Präsentation zeigen. Ein Konflikt entsteht, warum?

Der MA mit hohem „Gelbanteil“ arbeitet anerkannt gut, aber immer auf dem letzten Drücker. Für den VG mit hohem „Blau-Anteil“ ist diese Arbeitsweise irritierend und falsch - subjektiv unvorstellbar; er hätte eine Präsentation bereits Tage vorher fertig gestellt.

Wertschätzende Kommunikation bedeutet eher Lob für die gute Arbeit und dann ein Feedback als Ich-Botschaft: Angst mit dem Hinweis, dass bei plötzlichen Ereignissen vielleicht ein Projekt gefährdet sein könnte.

(2) „Blauer“ bzw. „Roter“ (sach-orientierter) VG / „Gelber“ MA

MA mit hohem „Gelb-Anteil“ kommt immer wieder, also „ständig“ zu spät. Er bekommt von seinem VG (mit hohem Rot- und / oder Blau-Anteil deshalb bereits die zweite Abmahnung. Er wird nun zum Personalgespräch eingeladen. Der MA versucht, sein Verhalten zu „erklären“ und weist darauf hin, er habe doch in der Werkstatt angerufen und informiert, dass er verschlafen habe. Schließlich habe sein („gelbe“) Schichtführer auch gemeint, „das kann ja mal passieren“ und auch er verstehe nicht, dass wiederum eine Abmahnung erfolgt sei.

Dies können sachorientierte VG zurecht nicht verstehen. Die Abmahnung bleibt bestehen. Sollte der MA weiterhin zu spät kommen, muss er mit einer Kündigung rechnen. Denn

- durch bei Duldung solchen Verhaltens wird der Betriebs-Frieden gestört oder gefährdet.
- eine Nicht-Stärke ist keine Entschuldigung für ein Versäumnisse durch mangelndes Pflicht-Gefühl, das änderbar ist durch Selbst-Disziplin.

Wertschätzende Kommunikation hilft durch menschliches Verständnis und zugleich eine klare, aber persönlich Wortwahl mit Appell an für Qualitäts-Arbeit und Kollegialität, dass sein Verhalten als schlechtes Beispiel wirkt und von den Kollegen beachtet wird, vor allem als Appell an das Selbstbewusstsein des MA, dass er sicher nicht als Schwächling verachtet werden möchte.

(3) Roter“ Vorgesetzter / „Grüner“ Mitarbeiter:

Der VG sieht den MA morgens allein mit einer Kaffee-Tasse in der Hand und spricht ihn im Vorbeiehen grußlos an (ohne Kenntnis des Hintergrundes der konkreten Situation: „Was stehen Sie hier rum und trinken Kaffee, haben Sie nichts zu tun? An die Arbeit ...“ und geht weiter.

Ein MA mit hohem „Grün-Anteil“ fühlt sich im Zweifel schuldbewusst, aber auch persönlich betroffen bzw. beleidigt und entwürdigend, je nach Situation.

Er sagt in der Regel nichts, wird aber dieses für ihn eher schmerzhaftes Ereignis nicht vergessen können. Bei Wiederholung wird die Beziehungsebene zerstört. Solches Verhalten dürfte zur inneren Kündigung und Dienst nach Vorschrift führen.

Wertschätzende Kommunikation wird nach dem Hintergrund forschen, etwa verdiente Pause, und auf die Gefühle und Bedürfnisse Rücksicht nehmen. Eine Ich-Botschaft könnte lauten.

„Ich freue mich, dass Sie in der Hektik ihrer Arbeit Zeit für ein Tässchen Kaffee finden. Mich wundert, dass Ihre Kollegen

Nachhaltig hilft

Akzeptanz der natürlichen menschlichen Unterschiedlichkeit

(4) **„Gelber“ Vorgesetzter, „Blauer“ Mitarbeiter:**

Der VG macht dem MA Vorwürfe, weil er zu wenig Kommunikation mit den Kollegen pflegt und lieber einsam in seinem Büro sitzt, auch in den Pausen.

Der MA versteht gar nicht, wo das Problem liegt, er hat doch alle Informationen per Mail an alle Beteiligten gesendet.

(5) **„Roter“ Vorgesetzter, „Blauer“ Mitarbeiter:**

Der MA soll ein Projekt betreuen, von Informationseinholung bis zum Abschluss. Der VG fragt nach dem Zwischenstand und erhält eine Vielzahl von Informationen und weitschweifige Erklärungen. Daraufhin wirft er dem MA vor, dass er noch keine Ergebnisse vorlegen kann, was dieser nicht versteht, weil das Projekt noch nicht abgeschlossen ist und Informationen so wichtig sind.

Der Ursprung einer guten Wechselbeziehung mit der Umwelt gründet sich sowohl auf Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse als auch auf Beachtung der Bedürfnisse der Umwelt, letztlich auch – wie erwähnt – auf dem christlichen Gebot der Nächstenliebe. In diesem Sinne ist bekanntlich die optimale Unternehmens-Strategie: Konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden mit dem Schlagwort: Der Kunde ist König!

Zusatz-Übung: Erkennen von unterschiedlichen Bedürfnissen

- ▷ Beachten Sie bitte erneut die Ergebnisse der vorausgegangenen Übung und notieren Sie, welche Bedürfnisse Ihre eigenen Verhaltensweisen ausgelöst haben:

Meine Verhaltensweisen	Meine Bedürfnisse
	<i>meine</i>
	<i>Bedürfnisse</i>

- ▷ Notieren Sie bitte auch, welche Bedürfnisse hinter den Verhaltensweisen der Anderen stehen könnten:

Verhaltensweisen der Umwelt	Mögliche Bedürfnisse meiner Umwelt

Es ist sicherlich nicht einfach, die Bedürfnisse der Anderen zu erkennen.

Empfehlenswert ist deshalb

einerseits, möglichst genau zu beobachten und oft nur, dem Anderen einfach nur zuzuhören oder auch, seine Bedürfnisse über ein Gespräch herauszufinden.

Andererseits gibt es „typen-spezifische“ Grundbedürfnisse (vgl.), die uns helfen können, andere Menschen und ihr Verhalten besser einzuschätzen.

8. Individuell-optimales Kommunikations-Management

Vielfach begleitet uns der Umgang mit bestimmten anderen Menschen – mehr oder weniger – den ganzen Tag. Bei jeder Kommunikation spielt sowohl die eigene Persönlichkeitsstruktur als auch die der Mitmenschen eine wichtige Rolle.

Persönliche Übungen können Ihnen helfen herauszufinden, wie Sie Ihre Kommunikation verbessern – möglichst optimieren – können.

Prüfen Sie in den – nach Farbtypen geordneten – Anlagen, welche der aufgelisteten Verhaltensweisen (Übertreibungen) es Ihnen wert sein könnte, sie möglichst zeitnah zu reduzieren oder zu beseitigen.

Denken Sie dabei auch an vielleicht wichtige Feedbacks aus Ihrem Umfeld, die Sie bisher gar nicht ernst / wichtig genommen, weil nicht verstanden, haben!

Überprüfen Sie entsprechend Ihre Sende-Kanäle sowie Ihre Empfangs-Kanäle!

Kennzeichnen Sie in den Anlagen (z. B. mit Farbmaler) diejenigen

Aussagen, die Ihnen für sich als relevant erscheinen!

Beantworten Sie die dort gestellten Fragen und überlegen Sie, ob es Situationen gab, die Sie – vielleicht aufgrund von Schwächen? – an einer wertschätzenden Kommunikation gehindert haben?

9. Zusammenfassende Empfehlungen

Grundlage

Menschen sind unterschiedlich: Alle Menschen verfügen auf der Grundlage ihrer individuellen Natur über alle typischen menschlichen Eigenschaften / Temperamente.

Dieses „Bekenntnis“ zu Diversität einem Gesprächs- / Kommunikations-Partner zu signalisieren, ist bewährte und fundierte Grundlage für eine optimale und wertschätzende Kommunikation.

Umsetzung

Bereits die Gewaltfreie Kommunikation (GWK) weist auf die unterschiedlichen Gefühle und Bedürfnisse hin, die sich aufgrund der jeweiligen Persönlichkeits-Struktur ergeben. Die wertschätzende Kommunikation weist darüber hinaus auf die Individualität der Persönlichkeits-Strukturen und erklärt die unterschiedlichen Gefühle und Bedürfnisse, die beobachtet werden können

Die Beachtung ihrer Bedürfnisse ist für alle Menschen wichtig, für die einen mehr, für andere weniger.

Durch Beobachtung und Beachtung der Gefühle und Bedürfnisse der Mitmenschen kann Kommunikation optimiert werden, wobei sowohl geschenktes Feedback als auch persönliche Bitten, etwa im Rahmen einer Ich-Botschaft, das Zusammenleben erleichtern können.

Das christliche Gebot der Liebe – umgesetzt durch die Goldene Regel, ggf. ergänzt durch die Platin-Regel – ist bewährte Grundlage jeder Kommunikation in Wirtschaft und Gesellschaft – zwischen Menschen, zwischen Liebenden sowie zwischen Kollegen und Geschäftsfreunden.

In der Wirtschaft können Kommunikations-Probleme entstehen im Hinblick auf die eher „männliche“ Sach-Orientierung gegenüber der eher „weiblichen“ Beziehungs- / Gefühls-Orientierung bzw. im Hinblick auf Unterschiedlichkeit von ROT und BLAU. Für Rote ist es ein Bedürfnis, eine schnelle Entscheidung durchsetzen; für den Blauen ist es ein Bedürfnis, die alle verfügbaren Fakten zu prüfen, bevor er der Entscheidung zustimmen kann.

So könnte eine „Bitte“ trotz eines Appells weicher formuliert werden mit Hinweis auf den hohen Wert der unterschiedlichen Stärken, verbunden mit einem Hinweis auf eine negative Wirkung von Übertreibungen, vielleicht auch mit einem Hinweis auf ergänzende Stärken, deren Einsatz einem gemeinsamen Projekt erst den bestmöglichen Wert erreichen lässt.

Wichtigste Element Wertschätzender Kommunikation ist das Bekenntnis:
„Ich weiß um die natürliche menschliche Unterschiedlichkeit und ich akzeptiere
Dich so wie Du bist – Deine Stärken, die ich bewundere und die Nicht-Stärken,
die ich gar nicht wahr nehme.“

Unsere Kommunikation kann weitere für Sie hilfreiche Impulse gewinnen, wenn es
Ihnen gelingt“ (hier ggf. Hinweis auf bestimmte Schwächen, die mich stören
und mit der zusätzlichen Bitte um ein entsprechendes Feedback.)

Auf dieser Grundlage wird „gewaltfreie“ zu „wertschätzender“ Kommunikation!

4 Anlagen

Wagner / Kalina: Persönlichkeit und Erfolg, a. a. O., S. 166 ff.

Überprüfung möglicher „farbtypischer“ Übertreibungen

ROT: *Bin ich vielleicht eher ...*

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Zu durchsetzungswillig? | <input type="checkbox"/> zu autoritär? |
| <input type="checkbox"/> zu selbstbewusst? | <input type="checkbox"/> zu sachlich? |
| <input type="checkbox"/> Zu entscheidungsfreudig? | <input type="checkbox"/> zu ergebnisorientiert? |
| <input type="checkbox"/> zu risikobereit? | <input type="checkbox"/> zu zielorientiert? |
| <input type="checkbox"/> zu konsequent? | <input type="checkbox"/> zu extravertiert? |
| <input type="checkbox"/> zu draufgängerisch? | <input type="checkbox"/> zu kämpferisch? |
| <input type="checkbox"/> zu angreifend? | <input type="checkbox"/> zu beschuldigend? |
| <input type="checkbox"/> zu laut? | <input type="checkbox"/> zu aggressiv? |
| <input type="checkbox"/> zu unpersönlich? | <input type="checkbox"/> zu schnell? |

Stellen Sie sich nun bitte die nachstehenden Fragen und überlegen Sie, ob es Situationen gab, die Sie – vielleicht aufgrund von Schwächen? – an einer wertschätzenden Kommunikation gehindert haben?

- ▷ Sollte ich mich vielleicht bemühen, besser aktiv zuzuhören und meine eigenen Beweggründe – oder den Sinn einer Aufgabe – zu erläutern?
- ▷ Sollte ich vielleicht für die Bedürfnisse meiner Mitmenschen mehr Verständnis haben, mehr Flexibilität und Herzlichkeit praktizieren und menschliche Beziehungen intensiver pflegen?
- ▷ Sollte ich mich vielleicht bemühen, meine Stärke, sehr schnell Entscheidungen zu treffen, etwas zu reduzieren zugunsten einer umfassenderen Informationsprüfung?

Prüfen Sie bitte Ihre Antworten und notieren Sie nachstehend, welche Empfehlungen für Sie überhaupt – und welche ggf. besonders – relevant sein könnten:

GELB: Bin ich vielleicht eher ...

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> zu impulsiv? | <input type="checkbox"/> zu selbstbezogen? |
| <input type="checkbox"/> zu chaotisch? | <input type="checkbox"/> zu vertrauensselig? |
| <input type="checkbox"/> zu wechselhaft? | <input type="checkbox"/> zu menschen-orientiert? |
| <input type="checkbox"/> zu emotional? | <input type="checkbox"/> zu extravertiert? |
| <input type="checkbox"/> zu hektisch? | <input type="checkbox"/> zu viel im Mittelpunkt? |
| <input type="checkbox"/> zu abenteuerlustig? | <input type="checkbox"/> zu ablenkbar? |
| <input type="checkbox"/> zu redselig? | <input type="checkbox"/> zu angreifend in Konflikten? |
| <input type="checkbox"/> zu weitschweifig? | <input type="checkbox"/> zu ausweichend bei Schwierigkeiten? |
| <input type="checkbox"/> zu laut? | <input type="checkbox"/> zu schnell? |
| <input type="checkbox"/> zu optimistisch? | |

Stellen Sie sich nun bitte die nachstehenden Fragen und überlegen Sie, ob es Situationen gab, die Sie – vielleicht aufgrund Ihrer Schwächen? – an einer wertschätzenden Kommunikation gehindert haben?

- ▷ Sollte ich mich vielleicht bemühen, bewusst partnerschaftlich zuzuhören und die Beweggründe meiner Partner – ggf. auch den Sinn einer gemeinsamen Aufgabe – zu verstehen?
- ▷ Sollte ich vielleicht meine Impulsivität und Begeisterungs-Fähigkeit, ggf. auch meine Beredsamkeit, überprüfen zugunsten einer sachlichen Analyse der Faktenlage?
- ▷ Sollte ich mich vielleicht bemühen, meine Vielseitigkeit und auch Neugierde etwas zu reduzieren zugunsten einer umfassenderen Konzentration auf das jeweils Wichtigste?

Prüfen Sie bitte Ihre Antworten und notieren Sie nachstehend, welche Empfehlungen für Sie überhaupt – und welche ggf. besonders – relevant sein könnten:

GRÜN: *Bin ich vielleicht eher ...*

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> zu empfindlich? | <input type="checkbox"/> zu leise? |
| <input type="checkbox"/> zu verletzbar? | <input type="checkbox"/> zu hilfsbereit? |
| <input type="checkbox"/> zu harmonieorientiert? | <input type="checkbox"/> zu nähe-bedürftig? |
| <input type="checkbox"/> zu bewahrend? | <input type="checkbox"/> zu ausweichend bei Konfrontationen? |
| <input type="checkbox"/> zu freundlich / nett? | <input type="checkbox"/> zu introvertiert? |
| <input type="checkbox"/> zu langsam? | <input type="checkbox"/> zu werteorientiert? |
| <input type="checkbox"/> zu ruhig? | <input type="checkbox"/> zu selbstlos? |
| <input type="checkbox"/> zu ängstlich? | <input type="checkbox"/> zu beleidigt / Konflikte? |
| <input type="checkbox"/> zu bequem? | <input type="checkbox"/> zu sehr auf Kontinuität bedacht? |
| <input type="checkbox"/> Zu beziehungsorientiert? | |

Stellen Sie sich nun bitte die nachstehenden Fragen und überlegen Sie, ob es Situationen gab, die Sie – vielleicht aufgrund von Schwächen? – an einer wertschätzenden Kommunikation gehindert haben?

- ▷ Sollte ich mich vielleicht stärker bemühen, meine eigenen Beweggründe zu erläutern und authentisch zu vertreten?
- ▷ Sollte ich vielleicht nicht nur für die Bedürfnisse meiner Mitmenschen Verständnis haben, sondern auch auf meine wohlverstandenen Interessen achten?
- ▷ Sollte ich mich vielleicht bemühen, deutlicher – bzw. überhaupt erst – meine Meinung zu äußern, ohne meine Harmonie-Orientierung bei nicht einstimmigen Entscheidungen aufzugeben?
- ▷ Sollte ich vielleicht offener werden für neue Entwicklungen?

Prüfen Sie bitte Ihre Antworten und notieren Sie nachstehend, welche Empfehlungen für Sie überhaupt – und welche ggf. besonders – relevant sein könnten:

BLAU: Bin ich vielleicht eher ...

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> zu perfektionistisch? | <input type="checkbox"/> zu zurückhaltend? |
| <input type="checkbox"/> zu verletzbar? | <input type="checkbox"/> zu distanziert? |
| <input type="checkbox"/> zu qualitätsorientiert? | <input type="checkbox"/> zu analysierend? |
| <input type="checkbox"/> zu bewahrend? | <input type="checkbox"/> zu logisch? |
| <input type="checkbox"/> zu geradlinig? | <input type="checkbox"/> zu viel am Planen? |
| <input type="checkbox"/> zu langsam? | <input type="checkbox"/> zu verschlossen? |
| <input type="checkbox"/> zu ruhig? | <input type="checkbox"/> zu Zahlen-, Daten-, Faktenorientiert? |
| <input type="checkbox"/> zu pünktlich? | <input type="checkbox"/> zu vorsichtig? |
| <input type="checkbox"/> zu leise? | <input type="checkbox"/> zu ordnungsliebend? |
| <input type="checkbox"/> zu introvertiert? | |

Stellen Sie sich nun bitte die nachstehenden Fragen und überlegen Sie, ob es Situationen gab, die Sie – vielleicht aufgrund von Schwächen? – an einer wertschätzenden Kommunikation gehindert haben?

- ▷ Sollte ich mich vielleicht bemühen, deutlicher „aktiv zuzuhören“ und meinen Gesprächspartnern bewusst zu machen, dass meine Zurückhaltung als Konzentration auf das Thema / das gemeinsame Anliegen zu verstehen ist?
- ▷ Sollte ich vielleicht meine Stärke, relativ schnell Zusammenhänge zu erkennen, durch entsprechende Hinweise verdeutlichen, ohne die mir wichtige Zurückhaltung aufzugeben?
- ▷ Sollte ich vielleicht meine Intention zur Steigerung von Genauigkeit im Bedarfsfall überprüfen zugunsten einer stärkeren Beachtung von Effektivität und Effizienz?

Prüfen Sie bitte Ihre Antworten und notieren Sie nachstehend, welche Empfehlungen für Sie überhaupt – und welche ggf. besonders – relevant sein könnten:
