



Leseprobe aus Hartmann, Funk und Zoll, *Kompetent und erfolgreich im Beruf*, ISBN 978-3-407-36694-8

© 2019 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36694-8>

Vorbemerkung

»Was sollte ich eigentlich alles können, um im Job eine wirklich gute Figur zu machen? Welche Kompetenzen außerhalb der rein fachlichen Qualifikationen helfen mir bei der täglichen Arbeit, bringen mich selbst voran, aber auch mein Team, die Abteilung oder sogar das Unternehmen? Welche Kompetenzen bleiben auch in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt gültig oder sind gerade jetzt wieder besonders gefragt?« – So lauten einige der Fragen, die uns immer wieder von jungen Berufstätigen oder von »frischgebackenen« Führungskräften gestellt werden; aber auch von erfahrenen Unternehmensangehörigen, die vor neuen Aufgaben und Herausforderungen stehen oder einfach einmal nach langer Zeit wieder innehalten und über sich nachdenken wollen.

Es entstand die Idee, einen Ratgeber zu erstellen, ein Buch, in dem wichtige Kompetenzen auf nur wenigen Seiten vermittelt werden. Das beginnt mit einer kurzen Einführung in das jeweilige Thema, mit der Darstellung der Besonderheiten und möglicher Probleme in der Praxis. Dem folgen erste Anregungen für den Berufsalltag der Leserinnen und Leser in Form von Tipps und Checklisten. Jedes Kapitel schließt mit wenigen ganz persönlich ausgewählten kommentierten Literatur-, Hör- oder Internettipps.

Es kann sein, dass Sie, liebe Leserin und lieber Leser, die eine oder andere Passage in den Texten als provokant empfinden. Das ist durchaus so gewollt, sollen die Texte doch dazu anstoßen, sich intensiver mit denjenigen Themen zu beschäftigen, die bisher in Ihrem beruflichen Alltag nur eine untergeordnete Rolle eingenommen haben. Oder es sind Themen, von denen Sie felsenfest davon überzeugt waren, sie sicher zu beherrschen. Das gilt beispielsweise für das Mailen, mittlerweile eine mehr oder weniger neue/alte Kulturtechnik, die im privaten Chatalltag zunehmend weniger Freunde findet. Aus Sicht der meisten Menschen ist Mailen eine leichte Übung, die man im Job täglich unzählige Male einfach so nebenbei erledigen kann. Viele meinen, auch telefonieren könne man nach eigener Einschätzung professionell, zuhören sowieso und mit dem Laptop zu präsentieren sei doch eigentlich ein Kinderspiel.



Beispiele



Info



Tipps



Literaturtipps

Wir haben da unsere Zweifel: Täglich werden in Unternehmen und Organisationen unzählige Mails verschickt, die den Eindruck erwecken, man hätte es mit Schreibkundigen zu tun; vom Ton, den diese Mails transportieren, einmal ganz zu schweigen. Am Telefon wiederum erlebt man immer wieder unfreundliche und in ihrer fehlenden Kundenorientierung nicht zu übertreffende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Unfähigkeit, aufmerksam, einfühlsam und in aller Ruhe zuhören zu können, ohne gleichzeitig auf irgendwelchen Tastaturen herumzuhämmern oder zart-hektisch Smartphoneoberflächen abzuwischen, scheint dem Multifunktionsfähigkeitswahn geopfert worden zu sein. Und das Präsentieren mit Laptop und Beamer mag aus technischer Sicht vielleicht funktionieren, was jedoch rein gar nichts über die Qualität der Präsentation oder der Präsentierenden aussagt.

Sie meinen, liebe Leserin und lieber Leser, wir würden hier maßlos übertreiben? Vielleicht. Dennoch erleben wir – und wahrscheinlich Sie ebenfalls – tagtäglich Beispiele ungenügender Schlüsselkompetenzen, mangelnder Managementfertigkeiten oder fehlender Mitarbeiterqualifikationen.



Nun finden Sie in diesem Buch *zweitens* auch Themen, mit denen Sie sich vielleicht noch gar nicht beschäftigen konnten oder die in Ihrem beruflichen Umfeld nur von nachgeordneter Bedeutung sind. Und der Nutzen? Warum nicht einmal darüber nachdenken, gezielt ein persönliches berufliches Netzwerk aufzubauen (was weit mehr ist als eine Liste von Freunden, Kon-

takten und Followern in den sozialen Netzwerken, sich jedoch mit deren Unterstützung pflegen lässt), unter eigenem Namen zu publizieren, als Nicht-Verkäufer zu verkaufen und in Sachen Verhandlung etwas fitter zu werden? Und warum sich nicht einmal intensiv mit dem altmodisch-modernen Thema »Stil und Etikette« beschäftigen?

Drittens finden Sie möglicherweise Kapitel, die Ihnen in einer »kritischen« Situation helfen können: Sie stehen vor einem unangenehmen Mitarbeitergespräch mit Ihrer Chefin oder dem Chef – darauf können Sie sich richtig professionell vorbereiten! Sie sind im Zweifel, ob Sie sich beruflich verändern sollen. »Gehen oder Bleiben?«, lauten die Alternativen – wir haben eine ganze Reihe von Fragen für Sie vorbereitet, die Sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen können. Vielleicht fühlen Sie sich nach Präsentationen oder in Sitzungen bisweilen von unfairen Fragen und Einwänden malträtiert. Hier macht die eine oder andere unserer Checklisten Sinn.

Und *viertens*: Wenn Sie schließlich in einer Position sind, in der Sie wichtige Sitzungen, beispielsweise in einer nationalen oder internationalen Organisation oder in einem Verband »chairen« müssen, dann hilft Ihnen garantiert unser Interview mit einem erfahrenen Profi zu diesem Thema auf Seite 106. Bis dahin kann es aber erst einmal Sinn machen, sich mit den Kompetenzen »Leiten« und »Moderieren« zu beschäftigen.

Sämtliche Themen können wir in diesem Buch nur anreißen, die eigentliche Beschäftigung beginnt mit der Anwendung erster Tipps in Ihrer Praxis und dem Herumstöbern in der empfohlenen oder selbst gewählten Literatur.

Viel Spaß, viel Muße, viele Anregungen und viel Erfolg!



Kommunizieren im Unternehmen



Zum Einstieg – aufmerksam, eindeutig und zielgerichtet kommunizieren

»Ein Erwartungen weckendes Vorwort. Ich bin gespannt. Mit welchem Kapitel fangen wir an?« »Wenn Sie wollen, mit dem ersten. Wenn Sie aber mögen, auch mit einem, das Sie im Augenblick besonders anspricht. Das überlasse ich gern Ihnen.«

»Was soll's. Entscheiden Sie. Sie sind mir als kompetente Beraterin empfohlen worden, die einem gerade beförderten Mitarbeiter vielfältige Anregungen und Anstöße fürs Weiterkommen geben kann. Beginnen wir mit dem ersten Kapitel. Kommunikation ist immer gut, macht Spaß und hilft mir sicher auch im Privatleben, beispielsweise im Umgang mit meiner Freundin.«

»Nun, dann wollen wir gleich einmal mit etwas Kommunikationspsychologie beginnen ...«

»Wie bitte? Gleich mit Psychologie? Muss das denn sein?«

»Keine Panik! Erstens tut es nicht weh, und zweitens hilft Ihnen dieses kleine Modell von den ›vier Botschaften einer Äußerung‹ von Friedemann Schulz von Thun ungemein, sich im beruflichen und privaten Alltag eindeutiger, klarer, umfassender und konfliktfreier zu äußern.«

»Glauben Sie wirklich, dass so ein Modell in der Praxis irgendetwas taugt?«

»Ihre Frage gefällt mir. Mit der können wir gleich weitermachen. Lassen Sie sich jetzt aber zuerst auf ein paar Überlegungen ein.«



Die vier Botschaften einer Äußerung

Wenn Sie im privaten oder beruflichen Alltag zu einem anderen Menschen etwas sagen, egal wann, wo, wie oder was, dann enthält diese Äußerung vier unterschiedliche Botschaften, unabhängig davon, ob Sie dies in diesem Augenblick wollen oder gar merken: Ihre Äußerung enthält

- **eine Sachbotschaft:** das, worüber Sie gerade inhaltlich informieren: »Worum geht es in der Sache?«

- **eine Selbstkundgabe/Selbstoffenbarung:** alles das, was Sie über sich zu erkennen geben: »Was sage ich über mich aus?«
- **eine Partneraussage:** also das, was Sie von Ihrem Gesprächspartner halten, wie Sie ihn sehen: »Was sage ich über deine Person, über dich als Gesprächspartner aus?«
- **einen Appell:** eine Aufforderung, eine Erwartung an den Empfänger Ihrer Nachricht: »Was möchte ich, dass mein Gegenüber tut?«

»Und das gilt wirklich für jede meiner Äußerungen?«

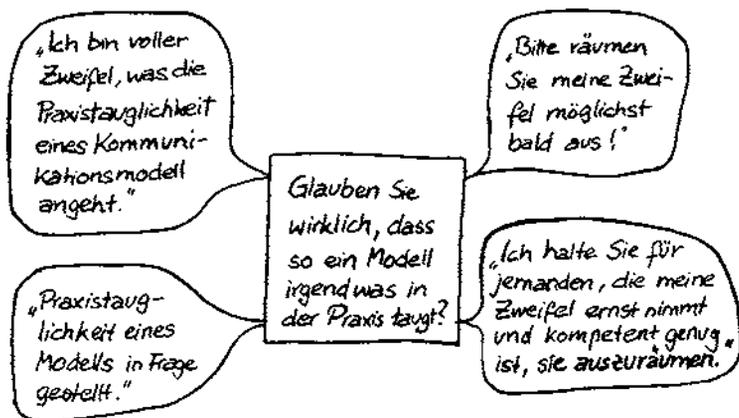
»Für jede! Nehmen wir beispielsweise Ihre Frage an mich von eben. Die lautete: ›Glauben Sie wirklich, dass so ein Modell in der Praxis irgendetwas taugt?‹«

»Die Sachseite ist klar: eine Äußerung, die die Praxistauglichkeit eines bestimmten Modells infrage stellt.«

»Stimmt. Und nun zu den anderen Botschaften, die in dieser Frage stecken: Die Selbstkundgabe, also das, was Sie von sich selbst offenbaren, könnte sein: ›Ich bin voller Zweifel, was die Praxistauglichkeit eines Kommunikationsmodells angeht.‹«

»Das leuchtet mir irgendwie ein, voller Zweifel war ich in dem Augenblick auch, konnte dies aber nicht so deutlich rüberbringen, daher diese spontane Frage.«

»Die Partneraussage Ihrer Äußerung, also das, was Sie über mich als Empfängerin geäußert haben, könnte lauten: ›Ich halte Sie für jemanden, die meine Zweifel ernst nimmt und kompetent ist, sie auszuräumen.‹ Und der Appell Ihrer Äußerung war möglicherweise: ›Bitte räumen Sie meine Zweifel aus!‹«



»Wie Sie das jetzt so darstellen, da kann ich mich mit jeder der vier Botschaften anfreunden. Vorhin jedoch war mir das alles noch nicht klar. Ich hatte so ein unbestimmtes Grummeln im Bauch und dann kam schon die Frage über meine Lippen.«



»Sie beschreiben treffend unseren Alltag: Jemand hat eine Idee oder Gefühlsregung und schon rutscht der Satz raus aus dem Mund. Meistens mehr oder weniger erkennbar als Sachaussage verkleidet. Und der andere hört dann die Botschaft heraus, die ihm im Moment besonders wichtig ist. Je nachdem, wie er sich fühlt, und natürlich auch, wie Sie als Sender der Nachricht Ihre Worte gewählt, Ihre Stimme erhoben, Ihre Körperhaltung und Gesichtszüge geformt haben.«

»Und wenn ich mit meiner Frage eigentlich nur meine eigenen Zweifel offenbaren wollte, Sie aber ausschließlich eine Botschaft über sich als Empfängerin heraushören, dann können wir ganz schön danebenliegen mit unserer Verständigung. Haben Sie da noch ein paar Beispiele, und was heißt das für die Praxis meiner Gesprächsführung?«

In der Praxis häufig zu beobachten

Viele Menschen kommunizieren – aus Sicht des Vier-Botschaften-Modells – nicht eindeutig. Häufig merken sie das gar nicht, gelegentlich beschleicht sie jedoch ein ungutes Gefühl, dass das, was sie gerade von sich geben, nicht ganz genau das ist, was sie dem anderen wirklich als Botschaft vermitteln wollen. Und wiederum andere verpacken heimliche Botschaften in Sachausagen, vielleicht weil sie sich nicht trauen, richtig Farbe zu bekennen.

So kann der Satz eines Kollegen zu einem anderen: »Übrigens, lieber Klaus-Dieter, in unserer Abteilung ist es schon seit Jahren üblich, dass jeder einmal mit dem Kaffeekochen drankommt«, als versteckter Appell gemeint sein, der liebe Kollege solle doch beim nächsten Mal höchstpersönlich die Kaffeemaschine in Gang setzen. Die versteckte Botschaft kann aber ebenso eine Partneraussage sein. Gemeint ist dann vielleicht: »Du bist ein gewaltiger Drückeberger, unter anderem auch, weil du noch nie einen Kaffee gekocht hast!«

Häufig beschließen Besprechungsleiter einen Tagesordnungspunkt mit: »Darüber, wie wir das unseren Kunden verklickern, sollten wir uns wirklich einmal ernste Gedanken machen.« Auf der Sachebene kann man gegen solch einen allgemeinen, unbestimmten und wohl auch richtigen Satz keine Einwände haben. So können alle Anwesenden getrost zustimmend schweigen. Was der Besprechungsleiter aber ausdrücken wollte, sich vielleicht nicht zu sagen traute, war ein Wunsch an alle oder einzelne Teilnehmer, ein eindeutiger Appell also: »Ich möchte, dass jede und jeder von euch sich in Sachen Lieferverzögerung morgen ein bis zwei Argumente überlegt, die wir unseren Kunden gegenüber argumentieren können. Und ich möchte diese Argumente bis Donnerstag zugeschickt bekommen.«

»Mal was von gestern: Meine Freundin sagte beim Anblick einer Lederjacke im Schaufenster: ›Cool, schau mal, die sieht wirklich gut aus.‹ Was ich durchaus bestätigen konnte. Wobei die Bestätigung dieser Aussage auf der Sachebene erfolgte. So weit, so gut. Damit war dieses kurze Gespräch auch schon beendet. Wenn ich mir aber die vier Botschaften vor Augen halte, dann könnte die Bemerkung meiner Freundin ja als Selbstoffenbarung gemeint gewesen sein: ›Zu meinem vollständigen Glück fehlt mir noch so eine Jacke.‹ Und die Partnerbotschaft könnte lauten: ›Du wärst richtig stolz, mit mir in dieser Jacke durch die Stadt zu laufen, und hättest selbst auch gerne so eine!‹ Fehlt noch der Appell.«

»Vielleicht ja: ›Ich möchte, dass du mir diese Jacke zum Geburtstag schenkst.«
So weit die vier möglichen Botschaften. Vielleicht wollte Ihre Freundin lediglich eine Aussage auf der Sachebene machen und das Aussehen einer Jacke bewerten. Dann hätte Ihre Freundin gestern aus ihrer Sicht eindeutig kommuniziert. Sollten Ihnen als Adressaten der Aussage jedoch gehörige Zweifel gekommen sein, sollten Sie das Gefühl haben, dass mit dem Satz vielleicht wirklich etwas ganz anderes gemeint war als eine bloße Sachaussage, dann bleibt Ihnen nur übrig, zu fragen.«

»Oder ich schenke ihr einfach die Jacke.«

»Damit hätten Sie auf den unterstellten Appell reagiert. Wenn Sie sich zusätzlich selbst noch die gleiche Jacke kaufen würden, dann hätten Sie auch eine vermutete Partnerbotschaft – ›Dir würde so ein Teil ganz gut stehen!« – abgedeckt.«

»Wird das dann nicht ein bisschen teuer?«

»Kommunikation kann ganz schön ins Geld gehen, nicht wahr?«

»Bevor ich jetzt diesen Satz auf seine vier Botschaften abklopfe, kläre ich doch lieber die Sache mit der Jacke.«



Und jetzt? Erste Tipps

Eindeutig kommunizieren Vier Botschaften stecken in einer Äußerung. Ihre Chance für eine eindeutige und klare Kommunikation besteht darin, immer wieder zu überlegen, welche der vier Botschaften Sie mit Ihrer Nachricht an den anderen »eigentlich« zum Ausdruck bringen wollen. Wollen Sie wirklich nur eine einfache Sachaussage treffen, oder geht es Ihnen in diesem Augenblick nicht doch um einen Appell? Eine solche Prüfung bietet sich stets an, wenn Sie sich nicht ganz sicher fühlen, was Sie konkret ausdrücken wollen, wenn Sie ein mulmiges Gefühl haben, meinen, sich nur schwammig zu äußern. Häufig werden im Alltag Wünsche an den anderen in unklare Sachaussagen gepackt: »Man müsste eigentlich ...«, »Wir Kolleginnen in unserem Team sollten ...« Warum nicht einen eindeutigen Appell formulieren: »Ich bitte Sie ...«?

Auch Kritik an jemand anderem wird häufig in eine mehr oder weniger harmlose Sachaussage verpackt. So glaubt sich der Sender möglicherweise unangreifbar: »Lieber Herr, natürlich ist Ihr Ansatz lobenswert, aber haben Sie einmal daran gedacht, dass sich das Ganze rechnen muss?« Hier

gilt ebenfalls: Warum nicht eine direkte Rückmeldung geben (siehe Kapitel »Rückmeldungen geben – konstruktive Kritik äußern«, S. 52 ff.) oder ein offenes Kritikgespräch führen?

Unsere Empfehlung: Bei Aussagen, die Ihnen wichtig sind: Halten Sie inne. Denken Sie kurz nach, um welche der vier Botschaften es Ihnen gerade geht. Prüfen Sie also Ihre Aussage auf heimliche Botschaften. Sie können dann entscheiden, ob Sie diese versteckt lassen – »Das ist eine coole Jacke!« – oder Klarheit mit »eindeutigen« Formulierungen schaffen wollen, beispielsweise, indem Sie sagen: »Für den Fall, dass du gerade an ein Geburtstagsgeschenk für mich denkst ...«

Umfassend kommunizieren Wenn Sie zu einem komplexen Thema Stellung beziehen, kann es sich anbieten, auf allen vier Ebenen zu »arbeiten«, indem Sie jede der vier Botschaften mit eigenen Worten besonders deutlich zum Ausdruck bringen. Beispielsweise beschreibt Ihnen eine Kollegin ein Problem im Umgang mit einem schwierigen Kunden. Statt nun sogleich mit einem »Also ich würde dem ...!« loszulegen, könnten Sie die vier Ebenen der Reihe nach besetzen:

- Sie könnten mit der Partneraussage beginnen: »Also ich finde das schon beeindruckend, wie präzise du die Schwierigkeiten mit ..., auf den Punkt bringst ...« Sie vermitteln so Wertschätzung und lassen den anderen nicht als Schwächling erscheinen.
- Dann vielleicht die Selbstoffenbarung: »Ich hatte zwar noch nicht mit ... zu tun. Deine Schilderung erinnert mich aber an ... und mit denen komme ich auch nur unter größten Mühen ...« Sie offenbaren etwas von sich, setzen sich nicht auf das hohe Ross, biedern sich aber auch nicht an, signalisieren stattdessen, dass Sie eine Antenne für derartige Probleme haben.
- Jetzt die Sachebene: »Worum ging es denn gestern genau? Wie hat der Kunde agiert? Was hast du geantwortet? Was ist dann geschehen?« Hier sind aktives Zuhören und Verständnissicherung gefragt (s. S. 24 ff.).
- Ob Sie dann noch mit einer Empfehlung, einem Wunsch an den anderen, also mit einem Appell enden wollen, müssen Sie sich überlegen. Ratschläge können bekanntlich auch Schläge sein. Das sollten Sie von der Situation und Ihrer Beziehung zur Gesprächspartnerin abhängig machen. Die Appellseite muss aber nicht unbedingt als Verhaltensempfehlung – »Du