

ALP H A

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG. SAMSTAG/SONNTAG, 16./17. MAI 1998. AUFLAGE 493 908. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

In der Kommunikation das eine tun und das andere nicht lassen

Die Balance finden

Die zwischenmenschliche Kommunikation besteht aus vielen Paradoxien. Wer bei Kommunikationsprozessen gut mit Gegensätzen umgehen kann, kann besser kommunizieren.

Von Marcus Knill

Gegensätze, die es tagtäglich auszubalancieren gilt, sind zum Beispiel: Individuum und Kollektiv, Distanz und Nähe, Druck und Zurückhaltung, Offenheit und Indirektheit, Rationalität und Emotionalität. Die Liste liesse sich verlängern, aber in der Folge möchte ich mich auf zwei Gegensätze konzentrieren, die für das «Herüberbringen einer Botschaft» besonders wichtig sind.

Wort und Bild

Bei der Alltagskommunikation ist beides wichtig: abstrakte Worte wie konkrete, bildhafte Aussagen. Das bildhafte Sprechen mit Metaphern, Vergleichen und Analogien hat eine enorme Bedeutung beim Argumentieren, Überzeugen, Beeinflussen, Informieren oder Lehren. Wer sich so ausdrückt, dass wir die Aussage beim Hören quasi sehen, wird nicht nur besser verstanden, er verankert mit

dem Bild zudem die abstrakte Aussage im Langzeitgedächtnis. PR-Spezialisten, Verkäufer oder Ausbilder wissen das ebenso wie etwa Christoph Blocher, der als Kind von seinem Vater hörte: «Rede so, dass ich es sehe.»

Erst durch die Verknüpfung von rechter und linker Hirnhälfte – also von Bild und Wort – wird das Lernen erleichtert, respektive das Vergessen verhindert. Diese Erkenntnisse wurden bereits in der Bibel umgesetzt, indem abstrakte Thesen mit Gleichnissen veranschaulicht wurden. Erst mittelalterliche Schriftgelehrte, welche als einzige des Lesens und Schreibens kundig waren, werte-

Marcus Knill

Der Autor arbeitet als Kommunikationsberater, Coach sowie Medienpädagoge und hat verschiedene Publikationen über Kommunikation verfasst. Am 4./5. Juni führt er in Luzern ein Seminar zum Thema «Umgang mit Gegensätzen im Team» durch. Informationen bei Remmers Consultants, Zug, Telefon 041/711 15 25.



ten Bilder gezielt ab. Wie übrigens auch viele Pädagogen noch vor wenigen Jahren die Comics verdamnten, weil sie glaubten, die Bildlastigkeit führe zwangsläufig zu sprachlicher Verarmung. Bildhafte und abstrakte Modalität sind wichtig. Was wir vermehrt lernen sollten, ist das bewusste Ausbalancieren beider Seiten. Wer es versteht, eine abstrakte These mit einem treffenden Vergleich oder Bild zu veranschaulichen, macht die abstrakte Information fass- und vorstellbarer. Wer es hingegen nicht fertigbringt, Aussagen oder Thesen zu visualisieren, muss sich nicht wundern, wenn der abstrakte Sachverhalt schlechter oder gar nicht erfasst werden kann. Wichtig ist, uns auf ein Bild oder auf einen Vergleich zu beschränken und auf Argumentationsketten oder eine Fülle von Beispielen zu verzichten.

«Kino im Kopf»

Das «in Bildern reden» scheint in jüngster Zeit vermehrt die Visualisierungswelle mit Folien und Schautafeln zu verdrängen. Im Prinzip gilt: Jedes Argument oder jeder abstrakte Gedanke wird mit einer konkreten Geschichte oder einem konkreten Beispiel

fassbar gemacht. Reden heisst: dafür sorgen, dass es zum «Kino im Kopf» kommt. Beim Dilemma «kurz und doch ausführlich» gilt es, die richtige Mischung zu finden. In der Praxis stellen wir immer wieder fest: Beides zu berücksichtigen, ist etwas vom Schwierigsten für Anfänger wie auch für Profis.

Dass Kürze wichtig ist, machen uns nicht nur kurze Beiträge bei Konferenzen, vor allem aber bei Radio und Fernsehen, bewusst. Schon Martin Luther sagte: «Tritt frisch auf, tu s'Maul auf und hör bald auf.» Langfädige Aussagen, lange Referate, Langredner an Sitzungen oder bei Telefonaten sind etwas vom Ärgerlichsten. Nicht nur, weil sie uns wertvolle Zeit stehlen – sie sind meist auch langweilig. Niemand wird wütend, wenn ein Sprecher frühzeitig zum Schluss kommt. Kürze wird stets geschätzt. Denken wir nur an unzählige Sitzungen, die zu sogenannten «Zeittöttern» werden. Dabei werden viele und gut bezahlte Mitarbeiter oftmals unnötig lange beansprucht. Bei vielen Institutionen werden Wege und Möglichkeiten gesucht, die Kosten zu senken, doch die naheliegendste Forderung wird dabei übersehen: Reden wir weniger lang.

Stimulanz braucht Worte

Auf der anderen Seite wird tatsächlich genau das Gegenteil von Kürze gewünscht: Die Ausführlichkeit. Wir wünschen nämlich auch das stimulierende Element. Wir schätzen die persönliche Note, ausführliche Details, konkrete Geschichten, interessante

Erzählungen. Zusätzliche Gedanken sind notwendig, weil sie uns erkennen lassen, wie wir es gemeint haben. Ausführliche Schilderungen lesen wir übrigens auch viel lieber als zu knappe, zu trockene Texte. Stimulanz ist jedoch kaum möglich ohne zusätzliche Worte. Farbige Details sind oft notwendig, weil sonst missverständlich assoziiert wird. Es wird beliebig ergänzt.

Die Feststellung, «Heute morgen war der Glärnisch in rötlichem Licht zu sehen. Er blickte hinter dem lichten Nebelmeer gestochen scharf hervor.» ist gewiss nicht viel länger als die kurze Aussage «Heute morgen war die Aussicht schön.»

Die erste Version ist jedoch dank der ausführlicheren Beschreibung vorstellbarer. Wie bringen wir nun beides unter einen Hut, Kürze und Ausführlichkeit? Mit Prägnanz, mit kurzen und bündigen Aussagen, die das Wesentliche hervorheben. Zu vermeiden sind dabei zu abstrakte, zu allgemeine und zu gedrängte Formulierungen.

Ausführlichkeit, welche stimuliert, verlangt Anregung. Die Stimulanz ist das «Salz in der Informationssuppe». Es geht bei den konkreten Details nicht um den «Nährwert» der Suppe. Die Stimulanz macht die Botschaft lediglich schmackhafter, indem sie Aussagen hörgerechter werden lässt. Wie beim Kochen gilt: Zuviel Stimulanz verdirbt das Menü. Ebenfalls zu beachten ist, dass Ausführlichkeit nie Weitschweifigkeit bedeutet. Mit Weitschweifigkeit wird auch der beste Inhalt bis zur Ungenießbarkeit verköcht.

Herausfinden, ob man fit ist für den Arbeitsmarkt

Was kann ich (nicht)?

Der Arbeitsmarkt stellt immer höhere Ansprüche und verlangt radikale Umorientierungen von Seiten der Beschäftigten. Nicht allen fällt es gleich leicht, diese umzusetzen. Oft fehlt ein persönliches Konzept, wie man mit veränderten Voraussetzungen umgehen kann. Statt zu jammern, stellt man besser einige grundsätzliche Überlegungen zur Frage seiner eigenen «Arbeitsmarktfähigkeit» an.

Von Rolf Erny (*)

Der Begriff der «Arbeitsmarktfähigkeit» wird heute praktisch als Ersatz für die bis dato gehegte und gepflegte Betriebstreue und –zugehörigkeit sowohl von Linienvorgesetzten wie auch Personalchefs verwendet. Müssen Restrukturierungen oder Abbaumassnahmen kommuniziert werden, finden wir im Vokabular obigen Begriff oder dann das Schlagwort der «Beschäftigungsfähigkeit». Die Öffentlichkeit und die Sozialpartner nehmen – so scheint es – diese doch sehr bedeutende Wende gelassen hin, welche vor allem in grossen und global ausgerichteten Unternehmen bereits vollzogen wurde. Auch die öffentliche Hand ist von dieser Neuerung nicht verschont, gilt es doch, NPM, WIF (Wirkungsvolle Verwaltungsführung) etc. einzuführen. Dabei wird der Beamtenstatus teilweise abgeschafft und die Mitarbeiter erhalten privatrechtliche, beidseitig kündbare Verträge.

Weg von bewährten Werten

Für Führungskräfte und Mitarbeiter bedeutet dies eine radikale Umorientierung – weg

von bewährten Werten, hin zu einem neuen Verständnis bezüglich des Engagements bei einem Arbeitgeber. Die faktische Unkündbarkeit von Arbeitsverträgen durch den Arbeitgeber weicht einem System des balancierten Einsatzes. Sowohl die Mitarbeiter wie auch das Unternehmen machen von der Möglichkeit der Kündigung eines Arbeitsvertrages Gebrauch.

Wie wird nun der Arbeitnehmer fit für den Arbeitsmarkt? Was muss er oder sie beachten und vorkehren, dass im Falle eines Falles die Chancen gewahrt bleiben und der oder die Gekündigte rasch und unverzüglich den Anschluss findet? Hinlänglich bekannt ist, dass eine gute Ausbildung und permanente Weiterbildung die Chancen für das Finden eines neuen Jobs erheblich steigern. Aufgrund langjähriger Erfahrung im Outplacement konnte ich feststellen, dass das lebenslange Lernen zwar eine Voraussetzung ist, aber nicht unbedingt genügt, wenn je-



Rolf Erny: «Periodisch Rechenschaft ablegen über Fähigkeiten, Erfahrung und Ziele.»

mand unter Druck steht und möglicherweise in kürzester Zeit eine neue Stelle finden muss.

Optionen analysieren

Ein bewährtes Vorgehen ist, ähnlich einem Fitnesscheck beim Arzt, sich periodisch darüber Rechenschaft abzulegen, was er oder sie heute kann, welches seine Zielsetzungen und eine mögliche Fortsetzung der Karriere sein könnten und welche Fähigkeiten, Verhaltensweisen und/oder Erfahrungen dafür benötigt würden. Gerade in grossen Betrieben ist es oft vorgekommen, dass bestqualifizierte und erfahrene Leute in einer beruflichen Sackgasse gelandet sind, weil es die ausgeübte Funktion nur noch beim eigenen Arbeitgeber gab.

Daher ist es notwendig, sich auch zu fragen, wie die Situation auf dem Arbeitsmarkt aussieht und welche Optionen sich grundsätzlich stellen. Dass dabei nebst der Qualifikation und der eigenen Sicht der Dinge auch eine Aussenbetrachtung notwendig ist, versteht sich. Nur bei einer objektiven Betrachtung und Analyse können die richtigen Schlüsse gezogen werden. Instrumentelle Tests zur Klärung der Persönlichkeit und des Sozial- und Führungsverhaltens unterstützen den Prozess.

Hat der einzelne dann Klarheit darüber, was er kann und will, geht es darum, zu klären, inwieweit dies mit der jetzigen Position, den Entwicklungschancen und Möglichkeiten übereinstimmt und welche Optionen intern möglich sind. Ein Vergleich am Arbeitsmarkt hilft zusätzlich, ein Benchmarking zu erhalten, um so objektiv den eigenen Massnahmenplan zu entwerfen und umzusetzen.

Gewisse Instrumente werden heute in Unternehmen vereinzelt angeboten. Der Mitarbeiter sollte aber auch erkennen, dass er für die eigene Zukunft selbst die Verantwortung trägt und sie aktiv zu gestalten hat. Daher kann es sinnvoll sein, ähnlich wie vor Beginn einer privaten Ausbildung, sich periodisch und systematisch mit dieser Frage auseinanderzusetzen und eine Karriere- oder Laufbahnberatung aufzusuchen.

Objektive Drittbeurteilung

Der Nutzen liegt beim einzelnen, aber auch bei der Firma. Als Person gewinnt man eine objektive Einsicht über Möglichkeiten und Anforderungen, erhält so Entscheidungshilfen für eine allfällige Aus- und Weiterbildung, einen nächsten Arbeitgeberwechsel oder einen Schritt in der Karriere. Die Unabhängigkeit und Objektivität hilft mit, besser mit der Zukunft umzugehen – also nicht nur für den Fall der Fälle gerüstet zu sein, sondern den Handlungsspielraum zu erweitern. Aber auch das Unternehmen profitiert, gelingt es doch in einem solchen Verfahren regelmässig, schlafendes Potential zu wecken und den einzelnen zu mobilisieren, so dass die von Personalchefs und Unternehmensführern geforderte Arbeitsmarktfähigkeit auch dann hilft, wenn eigentlich keine unmittelbare Notwendigkeit besteht. Daher sind es oft auch die Unternehmen, die das Instrument der periodischen Standortbestimmung betrieblich implementieren und so das gebräuchliche Qualifikationssystem gezielt erweitern.

Geben und nehmen

Bruce Tucker beschrieb in «Das Ende der Loyalität und der Aufstieg des neuen Individuums», dass es für Unternehmen hilfreich ist, den Mitarbeitern mehr Herausforderungen und Kenntnisse zu bieten, um sie so für einen Firmenwechsel vorzubereiten. Paradoxerweise ist es gerade dann wahrscheinlicher, dass diese bleiben werden.

(*) Der Autor ist Geschäftsführer der Firma DMS Career Management AG in Zürich.

Checkup

«Rhetorik für Führungskräfte»

Überzeugend reden und glaubhaft formulieren sind wichtige Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte. Die Teilnehmenden werden zum konzentrierten Sprechen angeleitet und befähigt, Reden, Vorträge, Referate, Ansprachen und Präsentationen rationell vorzubereiten und überzeugend zu halten.

Daten: 29.–30. Mai 1998

Ort: Weissbad

Kosten: Fr. 1'950.–

Informationen: IFB Management Seminare, St. Gallen (Tel. 071/ 224 23 55)

«Zeit- und Energiemanagement»

Verschiedenen Elemente eines erfolgreichen Zeitkonzeptes, die Umsetzung der persönlichen Strategie zur gezielten Steuerung der Energie- und Leistungspotentiale im Alltag. Zusätzlich wird aufgezeigt, wie man sich gegen «Störungen von aussen und innen» abschirmt.

Datum: 9.–10. Juni 1998

Ort: Brunnen

Kosten: Fr. 1'800.–

Informationen: BWI an der ETH Zürich (Tel. 0848/80 20 10)

«Schlagfertig und erfolgreicher»

Ist Ihnen die richtige Antwort zu spät eingefallen? In Zukunft ist das kein Thema mehr, denn Sie werden lernen, dass Schlagfertigkeit nicht angeboren, sondern erlernbar ist.

Datum: 21. Mai 1998

Ort: Basel

Kosten: Fr. 490.–

Informationen: Matthias Pöhm Seminarservice (Tel. 01/777 98 41)