

diam – training - aktuell

Ausgabe 01-02/2005

Eine Information für Top-Management und Führungskräfte

Themenschwerpunkt: Kommunikation und Kritik

Gastkommentar: Schweigen ist Silber, Reden ist Gold



© diam-training
Eur.Phys. Dipl.-Ing. Alfred Mörx
Management- und Team-Training
Pretschgasse 21/2/10
A-1110 Wien

Tel.: ++43-(01)-769-67-50-12
Fax.: ++43-(01)-769-67-50-20

Email: am@diam-training.at
Internet: www.diam-training.at

Editorial

Seit der letzten Ausgabe von **diam-training-aktuell** sind knapp zwei Jahre vergangen. Zwei Jahre in denen ich gemeinsam mit meinen Klienten weitere wertvolle Erfahrungen machen durfte.

Mein Arbeitsbereich hat sich in Richtung Training von Gruppen und Teams ausgeweitet, wenngleich der Mittelpunkt meiner Tätigkeit im Zuhören und Begleiten von Menschen in Führungsfunktionen geblieben ist.

Bei einem meiner Gespräche und nachfolgender Studien habe ich die große Bedeutung von Aussagen großer Philosophen auf unsere heutiges Wirtschaftsleben erkannt. Dies war der Ausgangspunkt eines meiner neuen Trainingsmodule mit dem Titel: „Philosophie und Management“, der im letzten Jahr entstanden ist.

Der Schwerpunkt dieser Ausgabe liegt auf einem Spezialbereich menschlicher Kommunikation. Einem in der täglichen Praxis bedeutsamen aber gleichzeitig schwierigem Kapitel: Der (qualifizierten) Kritik des Verhaltens anderer Menschen.

Ich freue mich besonders in dieser Ausgabe auch einen Gastkommentar abdrucken zu dürfen, der sich intensiv mit dem Thema „Schweigen und Reden“ im Führungsalltag auseinandersetzt.

Alfred Mörx

Kritik in der Praxis

Alfred Mörx

Wenn einer Kritik übt ...

so kann der andere die Kritik hoffentlich annehmen.

Ich habe oft erlebt, dass es der andere nicht kann, ja in vielen Fällen verletzt ist. In einigen Fällen bin auch ich der „andere“, der die Verletzung spürt und die Kritik nicht annehmen kann.

Kritik gekonnt auszusprechen ist ein wichtiges Kommunikationswerkzeug im Führungsalltag. Kritik ist für *beide Teile* eine wichtige *Chance zur Weiterentwicklung*.

Ich kann Kritik nur annehmen wenn für mich erkennbar ist, dass ich nicht als Mensch sondern mein Verhalten in einer bestimmten Situation beanstandet wird. Werde ich als Mensch „kritisiert“ bin ich verletzt.

Die Verletzung ist demnach nicht eine „Emotionalität“ oder etwa „unprofessionelles Verhalten“ von mir, wie in der Praxis dann oft unterstellt wird, sondern eine Reaktion auf eine unqualifiziert formulierte Kritik. Die Verantwortung dafür, dass Kritik auch angenommen werden kann, liegt zu einem großen Ausmaß beim Kritisierenden.

Wie mache ich es nun?

Ganz einfach ist es nicht.

Übung gehört dazu und auch die Fähigkeit misslungene Versuche des Kritisierens aber auch des „Nicht-Umgehen-Könnens“ mit Kritik, die man selbst empfängt, zu reflektieren und daraus zu lernen.

In einigen Fällen habe ich es als hilfreich erlebt, andere Menschen, die bei einem Kritikgespräch, das ich nicht „verkräften“ konnte, dabei waren, um ihre Meinung zum Gesprächsverlauf zu fragen und dann aufmerksam zuzuhören.

Eine wichtige Frage, die ich mir *als Kritisierender* stelle ist: *Was wünsche ich mir selbst, wenn ich kritisiert werde?*

Zunächst, dass Worte gewählt werden, die mich als Person *nicht abwerten*. Als ungeeignet für Kritik empfinde ich Formulierungen wie z.B. „Sie machen schon wieder alles falsch“. Hier wird vom Kritisierenden nicht differenziert, welches konkrete beobachtbare Verhalten Anlass für die Kritik bildet.

Ich wünsche mir, dass mein Standpunkt vom anderen klar erkannt wird. Dies bedeutet (mindestens), dass mein Standpunkt gehört wird.

Wenn ich Kritik in *unsauberer Sprache* höre, ist meine Bereitschaft zu akzeptieren, mein Verhalten zu überdenken, „gewünschtes“ Verhalten zu zeigen und neue Verhaltensvereinbarungen einzugehen, gering.

Unter unsauberer Sprache verstehe ich Formulierungen wie: „Sie machen doch nur Unsinn!“, „Das ist ja total verrückt!“ usw.

Kritik in der richtigen Sprache ausgedrückt fördert meine Bereitschaft zuzuhören, nachzufragen und zur Klärung der Sichtweisen aktiv beizutragen.

Diese Überlegungen sind für mich hilfreich, wenn ich selbst an anderen Menschen Kritik übe; sie helfen mir auch die Sprache zu wählen, in der ich meine Kritik am Verhalten anderer Menschen anbringe.

Eine Erfahrung war für mich in diesem Zusammenhang besonders hilfreich. Die Erkenntnis, dass das Wort *Kritik* von seiner Herkunft *krinein* (griechisch) so viel wie *prüfen* oder *untersuchen* bedeutet. Demnach also keineswegs *Kritik* mit *negatives Urteil* gleichbedeutend ist.

Prüfung und Untersuchung beinhalten für mich aber auch Klärung und Verstehen des Standpunktes des anderen.

Die richtige Sprache

Als Kritisierender versuche ich mir klar zu machen, dass Menschen Situationen unterschiedlich bewerten. Außer meiner eigenen „Wahrheit“ gibt es noch andere „Wahrheiten“ oder Sichtweisen. Es kann für mich interessant sein, die Sichtweise des anderen kennen zu lernen.

Als direkte Folge davon drücke ich meine Kritik aus indem ich meine individuelle Sichtweise darlege. Ich verwende dabei Worte wie: „Aus meiner Sicht...“, „Für mich sieht die Situation so und so aus...“, „Ich fühle...“

Ebenso teile ich meine Gefühle mit, meinen Ärger, meine Sorge und auch den konkreten Grund für meine Gefühle. Ich versuche möglichst genau das Verhalten

zu beschreiben, das Anlass meiner Kritik (meiner „Untersuchung“) ist

Jetzt kommt für mich der schwierigste Teil: Zuhören, einfach Zuhören und wenn notwendig nachfragen um den Standpunkt des anderen genauer kennen zu lernen.

In diesem Teil erfahre ich entweder eine Bestätigung, dass meine Kritik (aus meiner individuellen Sichtweise) angebracht ist, oder - und das ist ebenso möglich - meine Kritik ganz oder teilweise unangebracht ist.

Dieser Schritt der Klärung der Standpunkte, in einer sauberen Sprache, ist ganz wesentlich.

Bestätigt sich, dass meine Kritik (ganz oder teilweise) angebracht ist, teile ich mit, wie ich mir das veränderte Verhalten vorstelle und vereinbare ein neues verbindliches Verhalten.

Stellt sich heraus, dass meine individuelle Sichtweise sich aufgrund des Gesprächs verändert hat und kein Grund zur weiteren Kritik vorliegt, so stelle ich dies ebenso klar und deutlich dar.

Zusammenfassung

- Immer daran denken, dass es neben der eigenen Wahrheit auch noch andere Wahrheiten gibt Kritik in individueller Sichtweise äußern
- Kritik in individueller Sichtweise äußern
- Klären, worum es überhaupt geht
- Gefühle mitteilen

• Nur beobachtetes und veränderbares Verhalten kritisieren

• Gründe für die Verärgerung mitteilen

• Klar ausdrücken, wie das veränderte Verhalten sein soll

Literatur

Mörx R.; Mörx A.; Kommunikation und Konflikt im Führungsteam; Trainingsunterlage (unveröffentlicht); 2005

Frey Christel; 30 Minuten wirkungsvolle Konfliktlösungen; GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2000

Zum Autor

Eur. Phys. Dipl.-Ing. Alfred Mörx, Jahrgang 1958, ist professioneller Berater des Top-Managements und Team-Trainer.

Er arbeitet seit 1986 mit Menschen aus der Wirtschaft und begleitet sie bei der Erreichung ihrer persönlichen Ziele und dem Erhalt ihrer inneren Balance.

Einen Auszug aus seinen Beratungsthemen finden Sie unter www.diam-training.at.

Sie erreichen Alfred Mörx unter +43-(0)1-769-67-50-12 oder über elektronische Post am@diam-training.at

„Schweigen ist Silber, Reden ist Gold“

h.p.t

Gleich vorweg: Kommunikation ist nicht die Hauptaufgabe eines Managers. Und dennoch ist Management ohne Kommunikation undenkbar.

Auch wenn Kommunikation nicht immer nur „Reden“ bedeutet und „Schweigen“ zum richtigen Zeitpunkt eine durchaus sinnvolle und effektive Art zu kommunizieren darstellt.

Dazu ein Beispiel: Ein Führungskräfte-Meeting in einem internationalen Unternehmen, einer der Tagesordnungspunkte: Verbesserungsvorschläge. Auf den Vorschlag eines Managers, die Mitarbeiter künftig besser und vor allem zeitgerechter in Umstrukturierungsmaßnahmen einzubinden, kommt postwendend die Antwort des Vorstandsvorsitzenden, nicht ohne ein süffisantes Lächeln: „In der Theorie durchaus richtig, aber ab wann bezieht man Mitarbeiter beispielsweise in die Schließung ihrer Fabrik ein?“

Der Manager verkneift sich die Bemerkung, dass von jenen Mitarbeitern künftig auch kein Beitrag zum Unternehmensergebnis mehr erwartet werde. Ging es hier um konstruktive Diskussion, oder darum, wer Recht behält? Reden ist Silber, Schweigen ist Gold?

Ein anderes Beispiel: Die Personalabteilung eines großen Unternehmens lädt per Email zu einer Informationsveranstaltung und bietet drei mögliche Termine an. Ein Manager meldet sich zu einer der Schulungen an und lässt es unab-

sichtlich das halbe Unternehmen wissen, weil er auf Emails automatisch immer auch gleich allen andern Empfängern antwortet. Schweigen ist Silber, Reden ist Gold?

Ist nun, wie das Sprichwort sagt, Reden Silber und Schweigen Gold? Oder umgekehrt? Oder ist Schweigen Bronze und Reden Platin? Wenn die Dinge nur immer so einfach wären.

So komplex aber wie die Aufgaben eines Managers, so vielfältig sind auch die Anforderungen an effiziente und effektive Kommunikation. Und es sind nicht allein unterschiedliche Situationen, die eine jeweils adaptierte Kommunikationsstrategie erfordern. Es sind auch die unterschiedlichen Menschen in einem Unternehmen, die auf individuelle Weise informiert werden wollen bzw. müssen.

Hier ist der Manager besonders herausgefordert, weil er aufgrund der mittleren Führungsposition in verschiedene Richtungen kommuniziert: Nach „oben“ an den Vorgesetzten berichten, Informationen mit den Mitarbeitern austauschen (ja, austauschen und nicht nur einfordern!) sowie horizontal im Unternehmen: Mit Kollegen und Kolleginnen innerhalb und außerhalb der Abteilung. In den meisten Fällen, kommen hierzu noch die Kommunikationslinien in Richtung außerhalb des Unternehmens, zu Kunden, Lieferanten, Eigentümervertretern, Medien, Behörden, u.s.w. Diese Vielfalt an Kommunikationsflüssen mit einem Sprichwort zu vereinfachen, wäre gleichbedeutend mit einer Knebelung der Aufgabenvielfalt eines Managers.

Nicht alles, was einem beispielsweise von Mitarbeitern berichtet wird, ist sogleich auch für die Ohren des eigenen Vorge-

setzten bestimmt. Schweigen ist hier in manchen Fällen durchaus Gold wert. Gleichzeitig darf der Manager aber seine Mitarbeiter in ihrem Informationsbedürfnis nicht vernachlässigen. In diesem Fall ist Reden Gold. Denn Führen bedeutet auch Wertschätzen, und somit auch den Wert von Informationen sowohl für die Motivation als auch für den Erfolg der Mitarbeiter richtig einzuschätzen.

Das betrifft vor allem – aber nicht nur – das Wissen, das Mitarbeiter benötigen, um ihren persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erkennen und zu leisten.

Eine für das gesamte Unternehmen erfolgreiche Zusammenarbeit mit internen Kunden und Kollegen erfordert gleichfalls einen offenen und fairen, aber auch differenzierten Wissensaustausch, ohne dass deshalb alle immer gleich alles wissen müssen. Das bedeutet zum Beispiel, der Verlockung zu widerstehen, auf eine Email mit unrichtigem Inhalt gleich auch allen anderen Empfängern zu antworten, anstatt die Klarstellung zunächst nur dem Absender zukommen zu lassen, falls dies ausreicht.

Zu einem fairen Wissensaustausch gehört aber auch, neu entdeckte Informationsquellen oder geknüpfte Kontakte, die für die eigene Arbeit vielleicht nicht besonders relevant sind, an interessierte Kollegen weiter zu leiten. So werden Informations- und Kommunikationsnetzwerke aufgebaut und ausgebaut, die ein lebensfähiges, produktives Unternehmen auszeichnen.

Je nach Situation, Inhalt und Gegenüber ist Reden mal Gold, mal Silber, manchmal aber auch Mist oder sogar Gift. Schweigen ist – zumindest im Manage-

ment – in sehr wenigen Fällen Gold, oft jedoch schlicht und einfach fehl am Platz und nicht selten gefährlich. Management *bedeutet* zwar nicht Kommunikation, aber Management *erfordert* Kommunikation. Und Kommunikation will entwickelt, gefördert, eingefordert und gepflegt werden.

Andernfalls ist „Hopfen und Malz verloren“.

Zum Autor

h.p.t ist im mittleren Management eines internationalen Unternehmens tätig.

Email: h.p.t@gmx.net
