



(Selbst)Führung und Kommunikation

**“Was "zwischen" uns steht bzw.
Ich "mach" mir meine Welt, wie sie mir gefällt.“**

von Kereen Karst

Das war der (bescheidene) Sommer, viel Regen ...
– und zudem nur noch weniger Wochen bis zum Jahresende, kaum noch Zeit bis das
Jahresergebnis nicht mehr beeinflusst werden kann.

Oder aber:

So wie am letzten Sonntag, liegen sicher noch goldene Oktober Tage, noch wichtige
Kundenkontakte und ein erfolgreiches Weihnachtsgeschäft in diesem Jahr vor uns.

Die Sicht der Dinge, unsere Einstellung, beeinflusst unser Leben und Handeln, unsere
Kommunikation im privaten und beruflichen Umfeld.

Ich lade Sie heute ein, in die Gedankenwelt des renommierten Therapeuten und
Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick (verstorben am 31. März 2007).
Denn er zeigt wunderbar auf, wie sich jeder von uns seine eigene Welt "macht".

Das ist der Hammer.

*Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar
hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da
kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will?
Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Vielleicht hat er die
Eile nur vorgeschützt, und er hat was gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts getan;
der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe
es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so
einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und
dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat.
Jetzt reicht ´s mir wirklich. - Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch
bevor er "Guten Tag" sagen kann, schreit ihn unser Mann an: "Behalten Sie Ihren
Hammer".*

aus P. Watzlawick: Anleitung zum Unglücklichsein,
<http://www.amazon.de/Anleitung-zum-Ungl%C3%BCcklichsein-Paul-Watzlawick/dp/3492221009>

Ganz ehrlich:

Diese Situationen kennen Sie doch auch, wenn auch nicht mit ganz so drastischem Ende.
Und genau hierauf beruht Paul Watzlawicks zentrale Botschaft:

Innere Vorannahmen setzen selbst erfüllende Kräfte frei.

Nachfolgend zeige ich Ihnen drei Kerngedanken Watzlawicks:

Was "zwischen" uns steht.

Watzlawick erkannte, dass bei der bisherigen Konfliktarbeit, die Art wie Menschen miteinander in Beziehung zu treten, oft zu kurz kam. Er fokussierte sein lebenslanges Forschen auf das, was zwischen den Menschen passiert. Dieses Zwischen nannte er schlicht "Kommunikation".

Seine Analysen und Strukturierungen dieses "Zwischenraums" sind mittlerweile in unser Vokabular eingegangen: Feedback, Beziehungsebene, oder selbst erfüllende Prophezeiung gehören dazu.

Haben Sie sich schon einmal bewusst gemacht, dass beim Reden die Art wie Sie sprechen (implizite Kommunikation) meist entscheidender ist, als das, was Sie sagen (explizite Kommunikation)?

Und dass Kommunikation nicht das ist, was Sie meinen (Absicht), sondern das, was beim Gegenüber ankommt (Wirkung), sollten wir uns ständig vor Augen halten.

Aber es kommt noch schlimmer: Man kann nicht nicht kommunizieren - selbst wenn Sie schweigen "sprechen" Sie - der Kommunikation können wir also nicht entkommen.

Auch gibt es in der Kommunikation kein Anfang und kein Ende. Schuldfragen in denen ein "Du hast doch angefangen" im Raum kreist, sind also schwer lösbar.

Und was tun *wir*?

Wir begeistern unsere Kunden, installieren komplexe Kundenbindungssysteme – aber geben wir uns auch so viel Mühe, wenn es für uns als Führungskräfte darum geht, unsere Mitarbeiter zu begeistern?

Zuhören, Beobachten, Reflektieren und Sprechen - das sind die kommunikativen Schlüsselkompetenzen für jeden, der Menschen führen und motivieren möchte.

Ich "mach" mir meine Welt, wie sie mir gefällt

Watzlawick beschäftigten neben der Kommunikation auch die ganz grundlegenden philosophischen Fragen nach Erkenntnis, Wahrheit und Wirklichkeit.

"Konstruktivismus" heißt der denkerische Ansatz, für den er Impulsgeber war. Auch auf diesem hochabstrakten Feld schaffte er es, die theoretischen Gedanken für das tägliche Zusammenleben erkennbar zu machen.

Er bestand darauf, dass das menschliche Erkenntnisvermögen nicht wie eine Kamera arbeitet, die eine objektive Wirklichkeit abbildet - sondern wie ein Künstler, der ein Bild gestaltet.

Jeder ist für die Art, die Dinge zu sehen und zu erleben selbst verantwortlich, das war sein Credo. Wir finden eine Welt nicht vor, wir machen sie. An uns selbst vorbei kommen wir Menschen dabei nicht.

Diese Situation kennen Sie auch:

Sie hatten ein Meeting, danach diskutieren Sie mit verschiedenen Teilnehmern über einzelne Punkte. Und merken plötzlich, dass völlig unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen über identische Sachverhalte bestehen.

Warum das so ist? Wir nehmen nie alles an Informationen wahr, wir filtern, wir lassen uns ablenken, wir hören, was wir hören wollen.

Die Kunst ist es, sich das immer wieder vor Augen zu führen, vertiefende Informationen abzufragen - um unsere Sicht der Dinge nicht als die einzige Wahrheit und Wirklichkeit zu verteidigen.

Es gibt letztlich keine Wirklichkeit. Nur die eigene, die ich alleine gesehen, gehört, gerochen, gefühlt und geschmeckt habe - mit allen fünf Sinnen also.

Subjektivität, Selbstreflexion und die eigenen Vorannahmen durch Dialog mit anderen zu überprüfen ist immens wichtig. Glücklicherweise entwickelt sich diese Anforderung auch in unseren Führungsetagen. Heute wird ein schwieriger Mitarbeiter immer öfter als Feedback an die Führungskraft bewertet.

Hinterfragen Sie also Ihre eigenen Meinungen und Einstellungen!

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, wie sie zu Meinungen kommen und was sie wahrgenommen haben (in einem Meeting, im Kundengespräch, etc.). Reflektieren Sie und lernen Sie ihre eigenen Vorannahmen durch Dialog mit anderen zu überprüfen.

Gesucht: "Lösung"

Wenn jeder Mensch selbst die Probleme schafft, für die er später eine Lösung sucht, dann wird jede Suche nach Lösungen in sich zum Problem.
Hört sich kompliziert an? Ist es aber gar nicht.

Paul Watzlawick erkannte, dass die Suche nach der Lösung im gleichen gedanklichen und emotionalen Rahmen unternommen wird, der auch das Problem kennzeichnet.

Beispiel aus der Praxis:

Wer durch Druck versucht, Mitarbeiter zu mehr Leistung zu bringen, wird eher ständig den Druck erhöhen, als dem Gedanken nachzugehen, dass es der Druck ist, der früher oder später zu einer Demotivation führt.

Problem und Lösungsversuch bezeichnete Watzlawick als Zwillingsspaar. Für ihn bestand Beratung darin, den Menschen zu helfen, ihre Perspektive so zu verändern, dass das Problem verschwindet - und nicht dass es "gelöst" wird.

Und dies geschieht auch in der Arbeit im Coaching z.B. mit Führungskräften.

Es ist beeindruckend, wie unmittelbar Konflikte gelöst werden können, wenn wir lernen, die Perspektive zu wechseln. Wir uns Verdrängtes, Unliebsames bewusst machen - und uns selbst oder durch jemand anders den Spiegel vorhalten. Das ist nicht eitel, sondern äußerst weise!

Herzliche Grüße und eine gute Sommerzeit

Ihre Kereen Karst

**„Mich bewegen Menschen.
Und ich bewege Menschen.“**



Kereen Karst, Trainerin und Coach für Führung und Vertrieb

Seit 2004 leitet Kereen Karst ihr eigenes Personalentwicklungs- und Trainingsunternehmen Kereen Karst Personal.Management.

Sie ist spezialisiert auf Beratung, Training und Coaching für Führung und Vertrieb. ihre besondere Herangehensweise: Zielorientierte Auftragsklärung, praxisnahe und effiziente Konzepte, kombinierte Einheiten aus Training und Training on the Job sowie lösungsorientiertem Einzelcoaching.

Die einzigartige Verbindung von Personalkompetenz und Vertriebs-Know-how ist aus ihrer langjährigen Berufserfahrung als Personalleiterin, Telemarketing- und Salesprofi bei mehreren mittelständischen Unternehmen entstanden.

Kereen Karst begann ihre Karriere als Industriekauffrau und studierte berufsbegleitend Betriebswirtschaft (VWA). Sie ist Ausbilderin, zertifizierte Telefontrainerin, Systemischer Coach und NLP Master mit verschiedenen Zusatzqualifikationen in Energetischer Psychologie, Aufstellungsarbeit und der Transaktionsanalyse.

Gemeinsam mit ihrer Trainerkollegin Simone Marwede, Diplom-Psychologin aus Hamburg, leitet Kereen Karst zudem „Impulse am Meer“ – ein Unternehmen, das exklusive Themen-Seminare für Trainer, Coaches und Führungskräfte auf Sylt veranstaltet.

Mehr: www.kereenkarst.de und www.impulse-am-meer.de.