

Der Faktor Mensch in der Kommunikation Oft vernachlässigt: Die Beziehungsebene in der Business - Kommunikation



Sehr geehrte Damen und Herren,

rungen die Situationsanalyse. Das hat drei Gründe, die weiter unten erläutert werden.

Business, so wird geglaubt, ist eine ausschließlich rationale Angelegenheit. Diesen Irrglauben hat der berühmte Nationalökonom Adam Smith in die Welt gesetzt. Er stammt aus einer Zeit, in der man annahm den Menschen rein physikalisch erklären zu können (z. B. sein Zeitgenosse Julien de

das Schwierigste an der Planung direkter Kommunikation im Business ist nach allen meinen Erfah-

la Metrie in: Le homme machine). Mit anderen Worten: Das Business ist auf Rationalität getrimmt, obwohl bekannt ist, dass Entscheidungen auch emotionalen Einflüssen unterworfen sind.

Um keinen Widerspruch aufkommen zu lassen: im Business (Politik etc.) muss rational argumentiert werden. Anderenfalls würden Beliebigkeit und Despotie herrschen. Zwar lässt sich diese Haltung gelegentlich noch in Familienunternehmen finden, aber selbst dort hat die Rationalität

eine kontrollierende Wirkung. Rationale Argumentation macht Willkür nicht unmöglich, aber berechenbarer. Das Problem des Unbewussten Wenn wir jemanden überzeugen wollen, versuchen wir seine Argumente oder Bedenken zu entkräften. Wir entkräften meist aber nur die, die der andere auch tatsächlich laut formuliert!

werden.

nissen.

wusste Motive. Sind sie ihm bewusst, wird er normalerweise versuchen, sie zu verbergen. Das bedeutet für den Verhandlungspartner, dass er nur die Spitze des Eisbergs wahrnimmt. Die Argumentation kann sich nur auf diesen Teil beschränken. Das Problem dabei: Die Spitze des

Eisbergs ist eben nur die Spitze! Darunter schlummern andere Bedürfnisse, die nicht befriedigt

Er sagt aber nur das, was er rationalisiert hat. Dahinter verborgen bleiben emotionale, unbe-

Will man etwas erreichen, reicht es meist nicht die besseren Argumente auf seiner Seite zu haben. Auch die bewusst-unbewussten Motive des Entscheiders müssen einbezogen und beantwortet (!) werden.

Ergebnis der Situationsanalyse muss es sein, die bewusst-unbewussten Motive und Bedürfnisse des Gegenübers zu verstehen. Das Ergebnis wird notwendigerweise immer eine Unschärfe in

sich tragen. **Der Mangel an Psychologie** Das zweite Problem der Businesskommunikation ist der fatale Mangel an psychologischen Kennt-

Wenn es darum geht den Consumer zum Kauf zu verführen, nutzen viele Unternehmen mit Unterstützung von Werbeagenturen, das psychologische Werkzeug sehr professionell. Im B2B Bereich, in Verhandlungssituationen, in Projektbesprechungen oder Vorstandssitzungen allerdings wird dieser Aspekt vernachlässigt. Hier, so Selbst- und Fremdeinschätzung, sitzen ja rein

Wegen dieses Mangels an Psychologie, fällt es vielen sehr schwer die wahren Motive des Gegenübers einzuschätzen. Allerdings sind die Grundbedürfnisse der Menschen im Wesentlichen gleich: Essen und Trinken, Sexualität, Sicherheit und Bedeutung (Macht). Diese Bedürfnisse sind die

"rational" agierende, hochintelligente Macher, keine emotional-rationalen Wesen.

fundamentale Grundlage menschlichen Handelns. Sie liegen jeder Entscheidung, bewusst oder unbewusst, zugrunde.

ist der Erfolg sehr viel wahrscheinlicher.

Die fremde Sicht

überzeugen, so sagte schon Thomas von Aquin, müssen wir versuchen den Standpunkt des Anderen verstehen. Erst dann können wir ihn zu unserem Standpunkt hinführen. Aus der Perspektive des Individuums ist seine Sicht der Dinge, die Richtige. Es ist seine Psycho-

Logik. Das Fatale an diesem Glauben ist, dass selbst der spielerische Perspektivwechsel auf die

Daraus ergibt sich die mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit auf die Psycho-Logik des Gegenübers einzulassen und ihn erforderlichenfalls dort abzuholen, wo er steht. Wenn dies aber gelingt,

Sichtweise des Gegenübers vielen Menschen sehr schwer fällt.

gutes Angebot machen." Die Erfolgsaussichten steigen.

tiert und kommuniziert. Dies ist aber nur eine Seite der Medaille.

Das dritte Problem der Situationsanalyse ist die Bereitschaft einmal die eigene Sichtweise zu verlassen und sich auf die Denkweise des Gegenübers einzulassen. Wollen wir einen Menschen

Beispiel Erfinder wundern sich immer wieder darüber, dass Hersteller nicht an ihrer Erfindung interessiert sind, obwohl diese technisch (sprich: rational) sinnvoll ist. Beispielsweise wird der Erfinder der "unkaputtbaren" Glühlampe keinen Lampenhersteller finden, der ihm die Erfindung abkauft, ob-

Dann gehen keine Glühlampen mehr kaputt und wir machen kein Geschäft mehr! Diese Erfindung wollen wir nicht. Wenn man diese Psycho-Logik aber verstanden hat, kann man zu den Herstellern gehen und sagen: "Wenn ihr nicht wollt, dass ich diese Glühbirne auf den Markt bringe, solltet ihr mir ein

wohl die Erfindung für den Verbraucher sinnvoll ist. Die Psycho-Logik der Hersteller aber lautet:

Ich fasse die drei Probleme der Situationsanalyse noch einmal zusammen:

2. Im Business herrscht ein fataler Mangel an Psychologie. Deswegen zieht man sich lieber auf die rationale Elemente der Situationsanalyse zurück. Hier hat man – vermeintlich – sicheren Boden unter den Füssen. 3. Es fällt schwer den eigenen Standpunkt zu verlassen und den Standpunkt des Gegenübers einzunehmen.

Diese drei Faktoren bewirken, dass eine umfassende Analyse einer zu planenden Kommunikati-

onssituation, sei es Verhandlung, Präsentation oder Projektsitzung so immens schwer ist.

Im Business wird an Rationalität geglaubt. Deshalb wird im Wesentlichen rational argumen-

Wer wird in dem Meeting anwesend sein? Der Fokus ist nicht die "Sache", sondern der Mensch. Wer sitzt dort? Was weiss ich über die An-

wesenden? Wie alt sind sie? Aus diesen Informationen lassen sich wichtige Schlussfolgerungen ziehen. Ein junger Entwicklungschef hat völlig andere Ambitionen als ein Entwicklungschef, der sich dem Rentenalter nähert. Ein anwesender Ingenieur hat in der Regel andere Schwerpunktinteressen als ein Geisteswissenschaftler oder Jurist. Das ist immer der Hintergrund auf dem diese Menschen denken, es ist die "Schule" durch die sie gegangen sind. Sollte es der erste Termin sein, können die Namen der Anwesenden auch im Internet recherchiert werden. Man findet oft

Da die Sachstandsebene normalerweise sehr sorgfältig vorbereitet wird, liegt hier das Augen-

merk auf dem menschlichen Faktor. Natürlich ist es nicht möglich und notwendig, dass alle Manager Psychologie studieren, aber die Beantwortung der folgenden Fragen ist für die Situationsanalyse sehr hilfreich.

die eine oder andere interessante Information.

Welche Funktion hat er oder sie?

der Marketingverantwortliche. Darauf muss man sich einstellen.

Was sich ändern lässt

Ist er an der Entscheidung beteiligt und wenn ja in welcher Form? Nicht jeder, der in einem Meeting sitzt ist an der Entscheidung beteiligt. Machen Sie sich klar, wer wichtig ist und wer nicht, daran entscheidet sich, welche Einwände und Interessen berücksichtigt werden müssen. Oft ist der eigentliche Entscheider nicht anwesend. In einem solchen Fall muss man, wie beim Billard, über Bande spielen. Dazu müssen erst die Anwesenden überzeugt werden und gleichzeitig gibt man ihnen Argumente an die Hand, mit denen sie die Entscheider überzeugen können.

Die persönlichen Interessen der Anwesenden haben sehr viele Facetten. Einige kann man nur erahnen, andere sind relativ offensichtlich: Ein junger Mensch will vermutlich Karriere machen, ist ehrgeizig. Ein älterer Angestellter kurz vor der Pensionierung will in aller Regel seine Ruhe. D. h. dem einen sind Innovationen wichtig, dem anderen bestenfalls egal. Aber natürlich kann es auch Rivalitäten geben, die man für sich nutzen kann. Je mehr man über die Beteiligten weiss, desto

Das ist eine schwierige Frage, denn hier klaffen Anspruch und Wirklichkeit oft auseinander. Es

Seit Freud wissen wir, dass es ein "Über-Ich" gibt. Diese moralische Instanz orientiert sich an einem ausgeprägten Wertesystem des individuellen, sozialen Umfeldes. Es gibt Gründe, die in der eigenen sozialen Bezugsgruppe mindestens Kopfschütteln, möglicherweise aber auch Empö-

Die Funktion des Gegenübers sagt viel über die formalen Interessen aus. Diese Interessen muss er professionell vertreten. Der Controller hat zwangsläufig andere Interessen als der Entwickler oder der Marketingmensch. Üblicherweise ist der Justiziar im Hause häufiger Bedenkenträger als

a) nicht publizierbaren oder b) unbewussten Gründen nicht kongruent sind.

Gespräche trotzdem so unbefriedigend?

mehr, als üblicherweise angenommen wird.

lungen erreicht werden kann.

EMPFEHLENSWERTE BÜCHER:

(Peter Kleimeier)

589-21912-4)

Was heißt das?

rung hervorrufen.

besser.

Was ist sein persönliches Interesse?

Warum interessiert ihn das Thema überhaupt?

werden Gründe formuliert und kommuniziert, die mit den eigentlichen,

Wenn ein Manager eines Unternehmens, formulieren würde: "Ich will mich persönlich an diesem Unternehmen bereichern", so würde dies nicht akzeptiert werden und ihn vermutlich seinen Job kosten. Resumé

Bei der Vorbereitung von Verhandlungen oder wichtigen Gesprächen wird der Schwerpunkt auf Sachstand, Technik, Gesetze, etc. gelegt. Hier wird sehr viel Arbeit, Energie, Zeit und Geld hineininvestiert. Die Ergebnisse sind meistens sehr gut und exakt. Warum verlaufen viele dieser

Der Faktor Mensch wird einfach zu wenig berücksichtigt. Hierein wird in der Regel wenig Energie gesteckt. Genau dies aber ist die Stellschraube, mit der ein wesentlicher Vorteil in Verhand-

Natürlich kann man nicht alles vorausplanen und in Erfahrung bringen, aber es ist wesentlich

Bauchentscheidungen von Gerd Gigerenzer, C. Bertelsmann (ISBN 978-3-570-00937-6)

»Verhandlungstechniken« von Astrid Heeper und Michael Schmidt, Cornelsen (ISBN 978-3-

Unsere Meinung: Intuition wird greifbar, Vorurteile werden nachvollziehbar ausgeräumt.

Unsere Meinung: Fundierte und komprimierte Vorbereitung auf die Verhandlungsführung.

Unsere Meinung: Empathie als Basis für erfolgreiche Verhandlungsführung wird mit einzelnen Techniken der Gesprächsführung übersichtlich dargestellt. **VORANKÜNDIGUNGEN:**

Ȇberzeugen ohne zu argumentieren« von Marion Recknagel, Gabal (ISBN 3-89749-511-2)

>> Key Account Management 06. / 07. Dezember 2007 (Trainer: Hartmut Sieck) ... KAM steht für eine besondere Vorgehensweise im Vertrieb, die immer dann von besonderer Bedeutung ist, wenn ein Unternehmen mit nur wenigen Schlüsselkunden in Beziehung steht. In diesen Fällen liegt das Augenmerk auf der strategischen Analyse und systematischen Betreuung

dieser Topkunden.

XOMMUNIKATION 11. / 12. Dezember 2007 (Trainerinnen: Stephanie Klaus und Ina Jachmann) ... Gespräche erfolgreich zu führen bedeutet nicht nur die Kontaktqualität zu erhöhen, sondern eine Basis der gegenseitigen Wertschätzung zu schaffen, die produktives Arbeiten erst möglich

Interventionen begleitet werden.

» Berufsbegleitende Ausbildung zum Change Manager 2008 in komprimierter Form. Das erste 3-tägige Modul beginnt am 14. Februar 2008, das vierte Modul endet am 05. Juli 2008 mit dem Abschlussprojekt. Das Ziel der Ausbildung ist die Vermittlung von Know-how für die Entwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen, als Garant für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Gerade in Zeiten der gesellschaftlichen Reorganisation stehen die Akzeptanz und das

Wir freuen uns auf Sie!

Ihre

Mit freundlichen Grüßen

Fokus des Alltagsgeschäftes.

Ina Jachmann

10553 Berlin

TrainerSocietät Berlin Rostocker Straße 10

... Wir zeigen Ihnen wie Sie nach den Gesetzmäßigkeiten der win-win Strategie Verhandlungssituationen erfolgreich meistern und aus Positionen Interessen werden, indem Sie Motive und Bedürfnisse hinterfragen und daraus Gemeinsamkeiten ableiten. Ausgehend von der eigenen Einstellung wird der Einfluss auf das Kommunikationsverhalten und die Strategie und Taktik der Verhandlungsführung betrachtet. >> Stressmanagement 08. / 09. November 2007 (Trainerin: Andrea Schumann) ... In Zeiten ständig kürzer werdender Vermarktungszyklen ändern sich auch die Rollendefinitionen und führen für viele zu einem Mehr an Unsicherheit, einem Mehr an Belastung und Stress. Sowohl mit kognitiven als auch mit körperorientierten Methoden kann der Einzelne einem Leistungsabfall vorbeugen, der einmal in der Stressfalle gefangen, die unweigerliche Folge ist. **Changemanagement** 04. / 05. Dezember 2007 (Trainerin: Ina Jachmann) ... Veränderungsprozesse im Unternehmen gehören mittlerweile zum Tagesgeschäft. Was macht die einen erfolgreicher als die anderen? Welche Anforderungen werden an die Menschen im Veränderungsprozess gestellt? Und nicht zuletzt, welche Phasen der Veränderung können mit welchen

» Verhandlungsführung 05. / 06. November 2007 (Trainerin: Ina Jachmann)

somit nachhaltig die Effizienz der Abteilungen, Mitarbeiter. Führungs- und Fachkräfte. Eine erfolgreiche Kommunikation von Veränderungen und Trennungen sichert den erwünschten Erfolg geplanter Umstrukturierungen.

... Personelle Veränderungen, ihre Vermittlung und die Art und Weise Ihrer Kommunikation im Unternehmen markieren bedeutende Botschaften innerhalb des Unternehmens und bestimmen

Outplacement 10. / 11. Dezember 2007 (Trainer: Robert Coordes)

macht. Mit den entsprechenden Techniken aus der Kommunikationspsychologie und der Schauspielkunst, die uns Authentizität verleiht, lassen sich Beziehungen wesentlich zufriedenstellender gestalten.

» Schwierige Kundengespräche 07. / 08. Februar 2008 (Trainer: Peter Kleimeier) ... Ein Kunde will einen niedrigeren Preis haben, droht einen anderen Lieferanten oder Dienstleister zu beauftragen oder ist unzufrieden mit der Leistung des Unternehmens. Der Gesprächspartner gerät in die Defensive und beginnt zu argumentieren und sich zu verteidigen. Oft verstärkt sich durch diese defensive Kommunikation das Problem. Wie bewältigt man diese schwierige Situation?

Downloads: Gesamtprogramm_2007 als PDF (2,1 MB) **Gesamtprogramm_2008 als PDF** (2,6 MB) **ChangeManagerAusbildung 2008 als PDF** (636 KB) **Ansichten 2008 als PDF** (1,7 MB)

Verständnis der Mitarbeiter für die Notwendigkeit von Veränderungs-prozessen noch stärker im

Telefon 030 / 39 88 56 18 www.tsberlin.de · E-Mail: i.jachmann@tsberlin.de

Wenn Sie künftig keine Informationen mehr von uns bekommen möchten, schicken Sie diese Mail einfach an uns zurück.