Problemlösungsprozesse initiieren

Information braucht Verstehen und nicht umgekehrt

Peter Jancsary und Falko E. P. Wilms

Organisationen werden durch Menschen und ihre Kommunikationen zusammengehalten. Es stellt sich die Frage: Wie wird Information so in eine gute zwischenmenschliche Kommunikation überführt werden, dass sie der Wertschöpfung dient?

Der Ausgangspunkt

Immer wieder kommt es vor, dass Informationen über die Wertschöpfung in der Organisation zwar genügend vorhanden sind, aber aufgrund der mangelnden Wahrnehmung ihrer Bedeutung nutzlos archiviert und letztlich digital beerdigt werden.

Insbesondere Führungskräfte benötigen einen Umgang mit Informationen, der bedeutsame Informationen für die Wertschöpfung in der Organisation ihre konstruktiven Wirkungen entfalten lässt und das Verständnis der Dinge verbessert.

Die Basis

Viele Führungskräfte glauben, dass die korrekte Anwendung von Methoden, Instrumenten und Werkzeugen eine gute Führung ausmacht. Dies ist schon deshalb ein Irrglaube, weil der Mensch weitaus weniger mechanistisch oder sachlogisch handelt, als dass er Situationen psychologisch erlebt.

Das Wichtigste in einer marktfähigen Organisation sind die darin tätigen Menschen, die durch vielfältigste Kommunikationsprozesse eine organisationsinterne Wertschöpfung ermöglichen. Wohlgemerkt geht es um Kommunikation und eben nicht um Informationshandhabung!

Der Hauptunterschied zwischen Informationshandhabung als Methode und einer gelungenen Kommunikation zwischen Menschen liegt in dem wirksamen Kontakt[1] zwischen Mitteilendem und Adressaten sowie zwischen dem Einzelnen und der Information, dem Thema oder der Fragestellung.

Inwieweit ich einen wirklichen *Kontakt* (kon, lat.: *zusammen*; Takt, lat.: *Schlag*) zu einem Menschen oder zu einem Thema habe, zeigt sich mir bereits anhand einfacher Fragen wie beispielsweise:

- Inwiefern bin ich berührt von dem Menschen / dem Thema?
- Merke ich, dass mir mein Gesprächspartner / das Gesprächsthema ein Anliegen ist?
- Möchte ich mich auf den Gesprächspartner/ das Gesprächsthema einlassen?

Die allermeisten Menschen sind derartige Fragestellungen nicht gewohnt und können daher weder die Frage weiterentwickeln noch eine zufriedenstellende Antworte darauf geben.

Durch die Macht der Gewohnheit richten wir Menschen unsere Wahrnehmung nach außen[2] und formulieren anhand von Methoden und Werkzeugen abgrenzbare Probleme oder Themen, fixieren diesbezügliche Einflussgrößen, definieren Ursache-Wirkungs-Ketten und gelangen auf diese Weise zu einer distanzierten Sicht der Organisation. Mit dieser gewohnten, eher intellektuellen Sicht- und Herangehensweise wird ein wirklicher Kontakt deutlich erschwert, wenn nicht unmöglich.

Der Kontakt

Diese Außensicht ist eine der Hauptbarrieren zu einem wirksamen Kontakt, der nicht ohne eine Innensicht zu verwirklichen ist.

Wie kann ich nun erkennen, welche Art von Kontakt ich zu einem Gesprächspartner oder einem Gesprächsthema habe bzw. woran erkenne ich meine Beziehung zu etwas?

Letztlich erkenne ich es durch eine bewusste, achtsame und absichtlose Wahrnehmung der Wirkungen, die die aktuelle Anwesenheit eines Menschen oder eines Themas jetzt in mir auslöst.

Es geht letztlich um die Frage: ***Was passiert in mir bzw. was verändert sich in mir, wenn ich mich mit dem Gesprächspartner bzw. dem Gesprächsinhalt befasse?*** Dies können so unterschiedliche Erscheinungen sein wie Gleichgültigkeit, Desinteresse, Bezugslosigkeit, Langeweile oder aber Aha-Effekte, Betroffenheit, Besorgnis, Freude, Erwartungshaltungen.

Der Weg zum Aufbau eines tragfähigen Kontaktes verläuft also letztlich über die bedingungs- und schonungslose Erkundung der eigenen Motive des jetzigen Erlebens. Es bedarf der Einsicht, dass nicht ich als Kontrolleur über das Zulassen eines Menschen bzw. eines Themas bestimme, sondern umgekehrt: Der Mensch bzw. das Thema, das jetzt anwesend ist, wirkt auf mich derart, dass etwas in mir angestimmt wird und ich dadurch einer Stimmgabel ähnlich bestimmt werde.

Zum Bewusstwerden der in mir ausgelösten Bestimmungen bzw. Wirkungen gesellt sich dann meine Verantwortung als Führungskraft oder Kollege in der Organisation und diese Verantwortung bezieht sich immer auch auf

- die achtsame Wahrnehmung der Bedeutung, die den verfügbaren Informationen hinsichtlich der Wertschöpfung beizumessen ist.
- den eigenen Beitrag dazu, dass verfügbare Informationen für die Wertschöpfung ihre positiven Wirkungen entfalten können und das Verständnis der Dinge bei den direkt Beteiligten verbessert.

Bei der Wahrnehmung dieser Verantwortung wird deutlich, dass Information in erster Linie eine Bringschuld bedeutet und dass die Idee einer Holschuld von Informationen letztlich gleichbedeutend ist mit einer Geringschätzung der Bedeutung dieser Information für die Wertschöpfung.

Die Wahrnehmung dieser Verantwortung führt dazu, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich wechselseitig als Menschen und nicht als rein sachbezogene Informationsträger wahrnehmen und sich als individuelle Mitwirkende an der Wertschöpfung ansprechen. Zwischenmenschliche Kommunikation ist kein Datentransfer. Vielmehr gilt das zweite Axiom von Watzlawick: *Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt; wobei der Beziehungsaspekt stark auf den Inhaltsaspekt einwirkt.*[3]

Die Wahrnehmung dieser Verantwortung verlangt von den Führungskräften die Fähigkeit, Informationen gewichten und gemäß ihrer Bedeutung für die Wertschöpfungskette einschätzen zu können, was letztlich auf ein gelebtes Prozessmanagement hinausläuft.

Die Innensicht

Die Verbesserung der Eigenwahrnehmung, die durch das Führen von Dialogen deutlich gefördert wird, ist nur auf einem Wege möglich: Ich nehme meine aktuellen inneren Reaktionen wahr, indem ich mir die Frage stelle *„Was wird bei mir verändert / ausgelöst?“*

Genau das und nicht mehr! Das Wahrgenommene wird für wahr genommen und nicht mehr. Es geht keinesfalls um Erklärungen oder um Beurteilungen.

Fazit

Ein tragfähiger Kontakt und eine bewusste Innenwahrnehmung sind die Säulen, auf denen ein nachhaltiges Verstehen beruht. Ansonsten bleibt nur intellektuelles Formulieren von Informationen über innerorganisatorische Ausschnitte der Welt.

Diese mehr oder weniger wiederholten Formulierungen sind in ihrer Bedeutung gleichzusetzen mit archivierten und letztlich digital beerdigten Schriftstücken, die keiner für Wert erachtet.

Dr. Peter M. Jancsary und **Dr. Falko E. P. Wilms** sind Trainer und Berater und Hochschullehrer; seit 1998 arbeiten sie intensiv zusammen in der Studiengruppe für Organisations-Entwicklung.

peter.jancsary@fhv.at | www.staff.fhv.at/jan
falko.wilms@fhv.at | www.staff.fhv.at/wf

---

[1] Vgl.: Wilms, F. E. P./ Jancsary, P. M.: Konstruktives Handeln setzt Takt und Kontakt voraus; in: Trainer-Kontakt-Brief 05/2008, S. 22

[2] Vgl.: Wilms, F. E. P.: Das Denken ist das Problem; in: Trainer-Kontakt-Brief 1/2009, S. 30

[3] Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen, 21. Aufl., München 1996, S. 56