

# Man muss es wollen

## Gemeinsam Ziele erreichen durch VerständigungsManagement

**„Was sich überhaupt sagen lässt, lässt sich klar sagen, und wovon man nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen!“ Den Durchblick hatte er, der Ludwig Wittgenstein. Leider hält sich heutzutage kaum jemand an dieses Zitat. Verbale Schaumschlägerei allerorten. Es wird viel kommuniziert, informiert, gemailt, getwittert und gebloggt. Doch wie ist es dabei um die Verständigung bestellt?**

Verständigung ist überall gefragt – im Geschäftsleben ist sie unentbehrlich. Kein Vertragsabschluss und kein erfolgreiches Projekt ohne Verständigung, ohne das Ringen um eine Übereinkunft oder ein Ergebnis, das den Anforderungen gerecht wird und mit dem alle zufrieden sind. Letzteres ist entscheidend.

Verständigung ist keine Einbahnstraße. Verständigung ist auch alles andere als ein (fauler) Kompromiss. Zur Verständigung gehören immer mindestens zwei. Meist sind es mehrere Personen, die ein Ziel, aber unterschiedliche Interessen verfolgen. In Unternehmen bewegen sie sich häufig auf verschiedenen Hierarchieebenen: die Mitglieder eines Projektteams, in dem alle versammelt sind, vom Geschäftsführer über den Projektleiter bis hin zum Praktikanten. Ihrer aller Kompetenz und Einsatz versprechen den Geschäftserfolg. Doch während der Chef in erster Linie die Zufriedenheit des Kunden mit seinem neuen Produkt im Auge haben mag, wie seine Mitarbeiter vordergründig auch, sind möglicherweise im Team unterschwellig noch ganz andere Interessen im Spiel: Profilierungsabsichten, Machtgeplänkel unter Kollegen oder die Übernahme eines höher dotierten Postens. Alle Ideen, Vorschläge, Entscheidungen und vor allen Dingen der Umgang miteinander werden dadurch bewusst oder unbewusst geprägt.

### Verständigungsdefizite sind teuer

Dass für dieses im Business tagtägliche Szenario auch noch ganz individuelle, nicht immer positive Erfahrungen mit Vorgesetzten, vermeintlichen Konkurrenten oder persönlichen Enttäuschungen und Niederlagen den Hintergrund liefern, macht die Sache mit der Verständigung erst brisant. Denn derartige Störfaktoren können zu konflikträchtigen Vorannahmen führen, die einer Verständigung nicht nur im Wege stehen, sondern diese im schlimmsten Fall durch Auslösung von Teufelskreisen unmöglich machen. Latent vorhandene Voreingenommenheiten führen nahezu zwangsläufig zu einer Vergiftung des Betriebsklimas. Und das kostet Geld! Rund 30% aller Energien werden im Geschäftsleben durch negative Gefühle wie Neid, Hass, Wut und Angst gebunden – Energien, die stattdessen gewinnbringend eingesetzt werden könnten. Wie kann also trotz der ganzen Vielfalt menschlicher Differenzen ein Betriebsklima geschaffen werden, in dem sich Motivation, Leistungsfähigkeit und Kreativität aller optimal zum Nutzen des Unternehmens entfalten können?

### Das A & O der Verständigung

Der im Geschäftsleben am häufigsten vernachlässigte Faktor sind die Gefühle der beteiligten Menschen. Gefühle sind irrational. Doch darf man ruhig intelligent mit ihnen umgehen, denn sie zu unterdrücken wirkt erfahrungsgemäß kontraproduktiv. VerständigungsManagement ist dazu angelegt, der Wahrheit der Situation ins Auge zu schauen und das anzusprechen, was ist. Und zwar auch dann, wenn es unangenehm ist – für einen selbst oder für die anderen. Wenn es beispielsweise in Mitarbeitergesprächen darum geht, die Notwendigkeit von Sparmaßnahmen und deren Konsequenzen zu erörtern, kritisches Feedback zu geben oder Unverträglichkeiten und Auseinandersetzungen zwischen Kollegen zu klären. VerständigungsManagement ist gefragt, wenn es in Kundengesprächen zu erklären gilt, warum im Einzelfall die Erwartungen, die ein Hochglanzprospekt verspricht, kaum erfüllt werden können und stattdessen eine neue Lösung erarbeitet werden muss. VerständigungsManagement zeigt darüber hinaus auf, an welche Grundsätze man sich halten muss, damit die Kommunikation eines Unternehmens nach innen wie nach außen eine runde Sache ist. Wer die Loyalität und Motivation seiner Mitarbeiter fördern und andererseits vom Produkt überzeugte Kunden gewinnen und halten will, der tut gut daran, die wesentlichen Grundregeln der Verständigung zu beherrschen – gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten.



Foto: Ulrike Sommer, KN

Dr. Daniela Dujmić-Erbe

### Verständigungskompetenz – eine Sache des Trainings

VerständigungsManagement.de steht für ein Seminar- und Beratungsangebot, das auch in komplexen Situationen der internen und externen Unternehmenskommunikation ziel- und zugleich konsensorientiert ausgerichtet ist. Sensibilität für Kommunikationsabläufe sowie emotional-rationale Balance kennzeichnen diesen Ansatz. Die persönliche Verständigungskompetenz wird optimiert, wobei Kongruenz zwischen interner und externer Kommunikation angestrebt wird. Denn eine gedeihliche Unternehmenskultur ist von gegenseitiger Wertschätzung geprägt: gegenüber Kunden und Partnern wie auch gegenüber Mitarbeitern.

VerständigungsManagement.de arbeitet mit kommunikationspsychologischen Modellen und Methoden, mit Konsensfindungstraining und individuell anwendbaren Beratungsinstrumenten. Das Trainingsangebot umfasst ein Grundlagenseminar und darauf aufbauend Seminare für Führungskräfte, Agenturen und Verlage sowie Seminare zur interkulturellen Verständigung. In der Beratung stehen Corporate Identity- und Leitbild-Entwicklung an erster Stelle. Dabei erkennt man eigene Beweggründe, Motivationen, Eigenheiten und Bedürfnisse und lernt dadurch auch die von Zielgruppen und Mitarbeitern besser zu verstehen. Denn – so wusste bereits Arthur Schopenhauer – „Wenn es überhaupt ein Rezept für Erfolg gibt, besteht es darin, sich in die Lage anderer Menschen hineinzuversetzen“. Man muss es wollen. Ganz klar.

## Contact



### VerständigungsManagement.de

Dr. Daniela Dujmić-Erbe  
Kommunikationsberaterin/-trainerin  
zertifiziert von Prof. Dr. F. Schulz von Thun  
Phone +49 (0) 75 31/91 77 70  
dialog@verstaendigungsmanagement.de