

## **Aufzeigen von «Sackgassen» und «Teufelskreisen» in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (eine Methode)**

Wir glauben zu wissen, was und wie andere denken

Unterschiedliche gegenseitige Erwartungen erschweren häufig die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Das liegt daran, dass Führungskräfte wie Mitarbeiter häufig glauben zu wissen, was und wie die jeweils anderen denken und handeln. Sie haben ein bestimmtes «Bild» bzw. eine Annahme von den jeweils anderen. Darüber tauschen sie sich aber in der Regel *nicht* aus. Dadurch entstehen häufig «Teufelskreise» der Kommunikation: Weil man ja sowieso weiß, wie der andere denkt und handelt, muss man ihn nicht noch danach fragen. An diesem Punkt geht die Kommunikation nicht weiter, sie ist in einer Sackgasse.

### **Ziel**

Überwindung von Kommunikationsproblemen

Das Ziel der Methode besteht darin, Kommunikationsprobleme (vornehmlich zwischen Führungskräften und Mitarbeitern) zu überwinden. Die Beteiligten sollen erfahren, dass (möglicherweise unrealistische) Erwartungen und Vorannahmen über den Kommunikationspartner, über dessen vermeintliche Ansichten, Absichten und Verhalten die Kommunikation wesentlich bestimmen und zu Problemen führen können. Durch die Aufgabenstellung sollen sie dazu gebracht werden, ihre eigenen Erwartungen und Vorannahmen am tatsächlichen Verhalten des anderen zu überprüfen und eventuell ihr «Bild» des anderen zu verändern. Außerdem werden sie dazu angeregt, die Sichtweise des anderen zeitweilig zu übernehmen und ihr eigenes Verhalten aus der Perspektive des anderen zu betrachten.

### **Methode**

Zwei Kommunikationspartner (es können Einzelpersonen oder Gruppen sein) werden räumlich (Person/Gruppe A und B) getrennt. Sie sollen über ein Thema oder eine Frage miteinander kommunizieren. Sie formulieren Aussagen zu dem Thema oder der Frage bzw. Antworten auf die Aussagen der anderen Person/Gruppe und tauschen diese miteinander aus. Nach jedem Austausch sollen die Kommunikationspartner auf die Aussagen/Antworten antworten und auf diese dann wieder antworten. Die Methode besteht darin, dass beide Personen/Gruppen ihre Aussagen oder Antworten und (von der anderen Person bzw. Gruppe) erwartete Aussagen oder Antworten miteinander vergleichen und so lange kommunizieren, bis Aussagen und entsprechende Annahmen darüber sich nicht wesentlich unterscheiden.

Die Aussagen/Antworten werden von jeder Person/Gruppe zweimal aufgeschrieben. Ein Exemplar bleibt in der eigenen Gruppe, das andere wird in die andere Gruppe gegeben. Die Annahmen bzw. Erwartungen über die Antworten der jeweils anderen Gruppe werden ebenfalls aufgeschrieben. Diese werden aber nicht an die andere Gruppe weitergegeben. Aussagen und erwartete Annahmen werden in den Gruppen dem Ablauf nach offen aufgehängt. Auf diese Weise kann jede Gruppe den Kommunikationsablauf nachvollziehen und die Aussagen der anderen Gruppe mit den eigenen Annahmen bzw. Erwartungen vergleichen.

Der Austausch der Kommunikation zwischen beiden Personen/Gruppen geschieht über einen Moderator. Der Moderator spielt gewissermaßen den «Postboten» und übermittelt den Partnern die jeweiligen Aussagen/Antworten. Das geht so lange, bis die Abweichungen zwischen erwarteten und tatsächlichen Aussagen/Antworten überwunden sind. Dann führt der Moderator die Partner wieder zusammen und bespricht mit ihnen die gemachten Erfahrungen.

Schematisch verläuft der Kommunikationsprozess folgendermaßen:

## *Kommunikationspartner A*

## *Kommunikationspartner B*

- |    |  |  |
|----|--|--|
| 1. | Formulierung einer Aussage   | Formulierung einer erwarteten Aussage von A  |
| 2. | Aussage geht an Partner B  |  |
| 3. | Formulierung einer erwarteten Antwort von B  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich der tatsächlichen Aussage von A mit der erwarteten</li> <li>• Formulierung einer Antwort auf A</li> </ul> |
| 4. | Antwort geht an Partner A  |  |
| 5. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich der tatsächlichen Antwort von B mit der erwarteten</li> <li>• Formulierung einer Antwort auf B</li> </ul> | Formulierung einer erwarteten Antwort von A  |

## *Ablauf*

1. Ziel und Vorgehen der Methode den Kommunikationspartnern erklären
2. Der Moderator formuliert eine, bezogen auf das leitende Thema, entsprechende Eingangsfrage, z.B. wie kann die Leistung gesteigert werden?
3. Kommunikationspartner in zwei Gruppen teilen  
*Erster Durchgang*
4. Aufgaben der Gruppen  
Gruppe A => Aussage:
  - Formulierung einer Aussage zum leitenden Thema bzw. einer Antwort auf die gestellte Eingangsfrage
 Gruppe B => Erwartung:
  - Formulierung der erwarteten Aussage bzw. Antwort der Gruppe A
5. Aussage der Gruppe A in Gruppe B geben (durch den Moderator)  
*Zweiter Durchgang*
6. Aufgaben der Gruppen  
Gruppe A => Erwartung:
  - Beantwortung der Frage: Wie wurde unsere Aussage/Antwort von der Gruppe B interpretiert?
  - Formulierung der erwarteten Antwort von Gruppe B auf die eigene Aussage/Antwort
 Gruppe B => Aussage:
  - Vergleich der erhaltenen Aussage von Gruppe A mit den eigenen Erwartungen
  - Beantwortung der Frage: Wie empfinden wir die Aussage der anderen Gruppe?
  - Formulierung einer Antwort auf die Aussage von Gruppe A
  - Beantwortung der Fragen: Was wird unsere Aussage bei der anderen Gruppe auslösen? Wie werden die anderen unsere Antwort interpretieren, was werden sie denken, was wir denken?

7. Aussage der Gruppe B in Gruppe A geben (durch den Moderator)

*Dritter Durchgang*

8. Aufgaben der Gruppen

Gruppe A => Aussage:

- Vergleich der erhaltenen Antwort mit den eigenen Erwartungen
- Beantwortung der Frage: Wie empfinden wir die Aussage der anderen Gruppe?
- Formulierung einer Antwort auf die Aussage von Gruppe B
- Beantwortung der Frage: Was wird unsere Aussage bei der anderen Gruppe auslösen? Wie werden die anderen unsere Antwort interpretieren, was werden sie denken, was wir denken?

Gruppe B => Erwartung:

- Beantwortung der Frage: Wie wurde unsere Aussage von der anderen Gruppe interpretiert?
- Formulierung der erwarteten Antwort von Gruppe A auf die eigene Aussage

9. usw. bis eine Übereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlichen Antworten zu erkennen ist. Dann führt der Moderator die Partner wieder zusammen und bespricht mit ihnen die gemachten Erfahrungen.