

## ESSAY

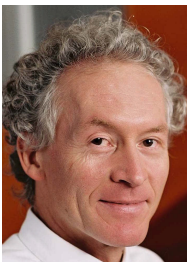
# Bewusste Wahrnehmung und wirksame Kommunikation die Grundlagen qualifizieren Managements?

*Die dynamische Entwicklung des Wissens durchdringt alle Fachgebiete und Aufgabenbereiche der Wirtschaft und des Managements – in Tiefe und Weite. Nehmen wir als Beispiel den Bereich der technischen Gebäudeausrüstung: Das Fachwissen wird komplexer – und es altert deutlich schneller, zusätzlich entstehen neue Fachbereiche, wie z.B. die Kommunikations- und Informationstechnologie, deren Produkte und Dienstleistungen einzubinden sind.*

VON HELMUT FLOEGL

DIE HÖHERE VERÄNDERUNGSGESCHWINDIGKEIT bezieht sich nicht nur auf das Wissen, sondern auch auf die Aufgaben und auf deren Umfeld, mit denen sie wechselwirken.

Der globale Wettbewerb mit seinen sich immer schneller verändernden Bedingungen führt darüber hinaus zu einem radikalen Umbau der Wirtschaftsstrukturen. Hierarchien werden flacher, Organisationen lösen sich in Netzwerke kleiner spezifischer Unternehmen auf. Die elektronischen Informations- und Kommunikationswerkzeuge bieten die Möglichkeiten - unabhängig von Zeit und Ort – auf aktuelle Informationen zuzugreifen und spezifisches Wissen generieren zu können – tradierte Erfahrungswerte sind für die Arbeitsumfelder von heute nur mehr bedingt brauchbar.



**„Es geht nicht darum, und die einzelnen Aufgaben qualifizierten Managements im konkreten Kontext des Tagesgeschäftes darzustellen und die dazugehörigen Managementtheorien zu erörtern. Es geht um die Grundlagen: Wahrnehmung und Kommunikation.“**

HELMUT FLOEGL, FELIS GMBH

Qualifiziertes Management ist erforderlich.

Was tun, um in dieser neuen Situation langfristig erfolgreich zu führen und zu wirtschaften? Es ist qualifiziertes Management dieser Aufgabenbereiche erforderlich. Je kleiner die Organisationen sind, je umfangreicher ihr Netzwerk ist, in dem sie sich bewegen, um so wichtiger ist die Managementqualifikation aller ihrer Verantwortlichen.

„Unsere bisherigen Organisationen“, so schreibt Fredmund Malik in seinem Buch ‚Führen, Leisten, Leben‘ „waren robust gegen Fehler. Sie hatten geduldige Mitarbeiter, gutmütige Kunden und Bürger und entweder gar keine Konkurrenten oder solche, die sich an Spielregeln hielten. Diese Organisationen konnten Mängel des Managements tolerieren und kompensieren. Im Kern waren sie relativ einfach zu managen, unter anderem deshalb, weil sie konkret waren.“

In Zukunft und in den neuen Organi-

sationen werden Information und Wissen die wichtigsten Ressourcen sein. Nur mehr wenig wird in gewohnter Weise mit den Sinnesorganen direkt erfahrbar sein.



Diese Organisationen werden fachlich sehr gut ausgearbeitete Mitarbeiter haben, die hohe Erwartung an die Qualität ihrer Aufgaben und ihrer Führung stellen werden, gleichzeitig werden sie aber auch sehr anfällig für Irreführungen sein, weil sie Laien in Sachen Management sind.“ Solche Organisationen können Managementfehler und Dilettantismus nicht mehr tolerieren.

**Die wirklichen Grundlagen qualifizierten Managements**

Es geht nicht darum, und die einzelnen Aufgaben qualifizierten Managements im konkreten Kontext des Tagesgeschäftes darzustellen und die dazugehörigen

Managementtheorien zu erörtern. Es geht um die Grundlagen. Was sind nun die wirklichen Grundlagen qualifizierten Managements?

Es sind grundlegenden Fähigkeiten der Wahrnehmung und Kommunikation. Es geht einfach um den grundsätzlichen Zugang von uns Menschen zu den neuen unanschaulichen Situationen in den komplexen Managementaufgaben. Millionen Jahre lang hat die Evolution die Wahrnehmung und Kommunikationsfähigkeit



der Vormenschen auf das Überleben in der Umwelt der Savanne Ostafrikas perfektioniert. Eine solche Umwelt ist für uns anschaulich und wir können in einer so gestalteten Umwelt spontan und situativ auf Chancen und Gefahren reagieren und die Ergebnisse unseres Handelns direkt wahrnehmen.

**Die Sache mit der Wahrnehmung**

Dabei ist es ist so eine Sache mit der Wahrnehmung: Sie macht uns ständig vor, dass wir von einer konsistenten erfahrbaren objektiven Umwelt umgeben sind, die klar und übersichtlich erscheint. „Es ist uns überhaupt nicht bewusst“, schreibt Frederic Vester in seinem Buch ‚Die Kunst vernetzt zu denken,‘ „dass wir bei der Wahrnehmung den auf unsere fünf Sinne einfließenden Datenstrom von 10 Milliarden bit/s in jeder Sekunde auf ein Zehnmillionstel, nämlich auf 100 bit, reduzieren und dann durch Assoziationsvorgänge und Resonanz mit gehirneigener Information auf 10 Millionen bit bewusste Wahrnehmung aufstocken.

**„Die grundlegende Problematik der selektiven Wahrnehmung, ist, dass man „nicht sieht, dass man nicht sieht“.**

HELMUT FLOEGL, FELIS GMBH

Es ist sozusagen fast alles „fake“, also Täuschung, was wir als objektive Umwelt zu erkennen glauben, wir nehmen bloß eine von uns selbst konstruierte

Welt wahr. Und doch scheint diese Datenselektion ein in der Evolution perfektionierter, sehr leistungsfähiger Mechanismus des Gehirns zu sein, mit komplexen Datenmengen höchst ökonomisch umzugehen. Trotzdem ist die grundlegende Problematik der selektiven Wahrnehmung, wie der aus Wien stammende Kognitionsforscher Heinz von Foerster formulierte, dass man „nicht sieht, dass man nicht sieht“. Wir kriegen also nicht einmal mit, dass wir fast nichts mitkriegen.

**Das Wichtige ist meist unanschaulich – wir müssen uns konzentrieren, um es wahrzunehmen**

Wie können wir nun diese, auf Deselektionierung perfektionierte Wahrnehmung, die gut auf die Savannenlandschaften Ostafrikas passt, in unseren komplexen Managementaufgaben einsetzen? Be-

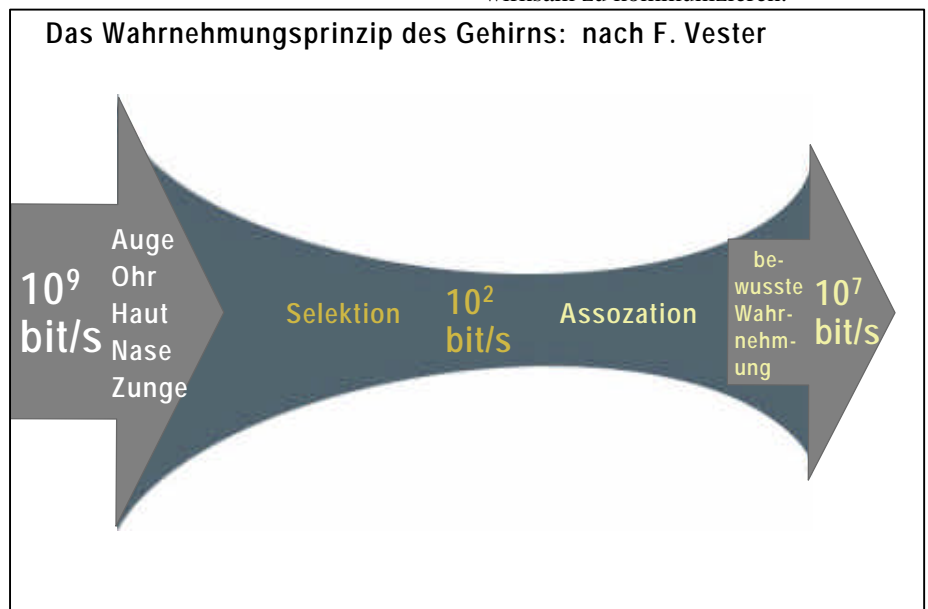
tration auf das Wichtige dürfen wir dabei seine Einordnung in die Gesamtaufgaben und deren Ziele nicht ausblenden.

Neben dieser grundlegenden Fähigkeit der Wahrnehmung gibt es eine weitere grundlegende Fähigkeit, die wir Menschen in unserer Evolution entwickelt haben, die uns helfen kann zu erkennen – unsere Kommunikation

**Was ist Kommunikation?**

Im Grunde nichts anderes als Reden und Zuhören. Wir brauchen Gespräche und Gesprächspartner, um weiter zu kommen, um klarer zu sehen und für unser seelisches Gleichgewicht: Die Rückkopplung durch Kommunikation ist der entscheidende Regelkreis für unser Denken und Fühlen.

Kommunikation passiert immer, wo Menschen einander begegnen. Sich der Kommunikation zu entziehen, geht nicht. „Man kann nicht nicht kommunizieren“ hat Paul Watzlawick schon 1969 festgestellt. Man kann aber sehr wohl missverständlich kommunizieren, und da bei der Kommunikation beide Kommunikationspartner einander selektiv wahrnehmen, „kriegen sie,“ sinngemäß nach Heinz von Foerster „nicht mit, dass sie vieles nicht mitkriegen“. Daher ist es sehr wichtig, wirksam zu kommunizieren.



wusst und professionell: Wir müssen die komplexen Aufgaben mit unseren Planungswerkzeugen strukturieren und wir müssen uns mit den Aspekten, die wir für wichtig halten, genauer befassen und uns auf diese konzentrieren – dann können wir sie bewusst wahrnehmen, auch wenn sie unanschaulich und nicht direkt erfahrbar sind. Bei der Konzen-

**Was ist wirksames Kommunizieren?**

Es bedeutet, klar zu reden und aktiv zuzuhören. Wirksame Kommunikation ist ein Prozess, der aus zwei Funktionen besteht: Klares Senden (wirksamer Ausdruck) und sorgfältiges Empfangen (wirksamer Eindruck).

Klares Senden bedeutet, dass der Sender eine deutliche, verständliche Sprache wählen muss, die dem Empfänger bekannt sein soll. In der Kommunikationstheorie spricht man davon, dass der Empfänger den Kode des Senders kennen soll. Darüber hinaus soll auch die Struktur der Botschaft durchgängig sein, d.h. einen roten Faden haben. Diese Form der Klarheit einer Botschaft bzw. das damit verbundene Risiko mangelhafter Klarheit ist bewältigbar.

Ein wichtiges Kriterium für Klarheit ist der Grad der Übereinstimmung beim Sender. Was versteht man darunter? Eine volle Übereinstimmung bedeutet, dass der Sender geradlinig das sendet, was er denkt, dass er ist authentisch ist.

Der amerikanische Kommunikationsforscher Thomas Gordon nennt das sorgfältige Empfangen „aktives Zuhören“. Aktives Zuhören ist selbst ein Prozess, der mehr verlangt, als nur das passive Verarbeiten der Botschaft des Senders. Aktives Zuhören fordert vom Empfänger, dass er seine eigenen Gedanken, Empfindungen, Bewertungen aufschreibt und die Botschaft, in eigene Worte gekleidet, zur Kontrolle zurücksendet. Wenn jemand

sel zur erfolgreichen Bewältigung der komplexen Managementaufgaben.



### Der Autor

**Helmut Floegl** ist Geschäftsführer der Felis facility Research- und Beratungsgesellschaft mbH., Wien und Visiting Professor am Department für Bauen und Umwelt der Donau Universität Krems



aktiv zuhört, denkt er sich aktiv in den anderen hinein

**Bewusste Wahrnehmung und wirksame Kommunikation sind die Grundlage qualifizierten Managements.**

Dass Wahrnehmen und Kommunizieren Selbstverständlichkeiten seien, und die eigentlichen Schwierigkeiten bei der Bewältigung komplexer Aufgaben in den kniffligen Fachproblemen lägen, diese weitverbreitete Ansicht ist falsch: Bewusste Wahrnehmung und wirksame Kommunikation sind die grundlegenden Fähigkeiten, auf die alle weiteren Qualifikationen aufsetzen, sie sind der Schlüs-