

„Die Fenster sind gestrichen, Chef. Was sollen wir jetzt mit den Rahmen machen?“

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Verstehen von Gesagtem oder Geschriebenem geschieht nicht selbstverständlich.
- o Dialog ist der Schlüssel zu einem gemeinsamen Verständnis.
- o Ein gemeinsames Verständnis herzustellen, potenziert Ihre Wachstumsenergie um ein Vielfaches.



Werden Prozesse oder Schnittstellen definiert, so geht es maßgeblich darum, Botschaften eindeutig festzuhalten und zu vermitteln. Doch Vorsicht: Inhalte aufgeschrieben zu haben, bedeutet noch lange nicht, dass sie wie gewünscht verstanden werden. Dies ist wichtig zu bedenken, wenn Prozessdefinitionen nicht nur Papier erzeugen und im ersten Schritt das Gewissen beruhigen, sondern wirklich Verhalten steuern soll. Das im Titel verwendete humoristische Zitat verdeutlicht, dass „Gesagt“, bzw. „Geschrieben“ und „Verstanden“ nicht automatisch deckungsgleich sind.

Gleich, ob es sich um eine singuläre Aufgabe handelt oder, wie im Falle von Prozessen, eine regelhafte Verantwortung: Es lohnt das Herstellen eines gemeinsamen Verständnisses desjenigen, der eine Verantwortung definiert und übergibt und desjenigen, der sie annimmt. In der beliebten Fernsehsendung „Shopping Queen“ lässt sich wunderbar verfolgen, welche Konsequenzen sich sonst ergeben. So wird beispielsweise das Sendungsmotto „Lass Herzen schmelzen, kleide Dich zu einem Date in der Eisdiele“, kurzerhand von Teilnehmerinnen umgedichtet zu „Style Dich wie ein Eisbecher“ – mit entsprechendem Ergebnis.

Wie lässt sich nun in der unternehmerischen Praxis ein gemeinsames Verständnis von Beginn an gewährleisten? Folgende Verfahren erweisen sich in unseren Beratungsprojekten als wirkungsvoll. Übrigens, eine gemeinsame Grundlage haben diese Verfahren, den Dialog. Sprechen Sie und lassen Sie sprechen:

- o Lassen Sie Prozesse und Schnittstellen von denjenigen Fachexperten mitentwickeln, die sie leben sollen. Auf diese Weise stellen Sie schon in der Erarbeitung ein hohes Maß an gemeinsamem Verständnis sicher.
- o Briefing, Re-Briefing, De-Briefing: Wenn Sie eine Verantwortung übergeben, beschreiben Sie möglichst

konkret das Ergebnis, das Sie erwarten sowie die Facetten, die unbedingt Berücksichtigung finden sollen (Briefing). Lassen Sie sich das Verstandene wiederholen und prüfen Sie kritisch, ob das Gesagte den Kern dessen trifft, was Sie erwarten (Re-Briefing). Nach Erfüllen der Verantwortung lassen Sie sich das Ergebnis spiegeln und nutzen die Gelegenheit, über die Ergebnisqualität und den Prozess der Erstellung zu sprechen (De-Briefing).

- o Gewinnen Sie Multiplikatoren, die Sie mit vorstehender Methode beauftragen und denen Sie klar ihren Nutzen der Multiplikation aufzeigen. Je größer die Menge an Personen, die die Botschaft verstehen sollten, umso wichtiger ist es, Multiplikatoren zu gewinnen. Dies wird nur über den Dialog mit ihnen sowie eine intellektuelle und emotionale Einsicht in den Nutzen funktionieren. Wenn Sie sie für die Sache gewonnen haben, lassen Sie diese Multiplikatoren die Botschaft weitertragen und vermitteln. Planen Sie Schleifen ein, in denen Sie über die Zwischenergebnisse der Multiplikation sprechen.
- o Bedenken Sie bei Multiplikationskaskaden, dass nur eine begrenzte Anzahl an Botschaften zeitgleich vermittelt und verstanden werden kann – begrenzen Sie sich also auf das wirklich Wesentliche. Außerdem empfiehlt es sich, Botschaften so konkret wie irgend möglich anhand von Beispielen zu formulieren. Der Rahmen, in dem die einzelnen Stufen der Kaskade stattfinden, sollte hinsichtlich der Anzahl der Teilnehmer so gewählt sein, dass ein Dialog über die Inhalte erfolgen kann.

Viel Freude nun beim Vermitteln Ihrer Botschaften. Die Energie, die Sie zu Anfang in dieses Unterfangen investieren, potenziert sich um ein Vielfaches in der Wirkung – es lohnt sich also.