

PARTNER VON



PRODUCTIVITY & NEW WORK

24. Februar 2021

Foto: Unsplash/Brooke Cagle

Diese kommunikativen Skills brauchst du für agiles Arbeiten

Autor*in

Business Punk Redaktion*Ein Gastbeitrag von Sebastian Pflügler*

Die Umstellung auf [Agilität im Unternehmen](#) ist häufig reinster Sprengstoff: Wenn die einen schon auf die neue Weise arbeiten, die anderen aber noch nicht, prallen zwei Welten aufeinander – und nicht selten „knallt“ es dann zwischen den Abteilungen. Um Konflikten vorzubeugen oder sie zu lösen, hilft nur eins: bewusstes Kommunizieren.

Doch gerade an den notwendigen Gesprächskompetenzen hapert es häufig. Selbst, wenn es unter der Oberfläche brodelt, wagen es viele nicht, die Dinge auf den Punkt zu bringen und auszusprechen.

Um die Kommunikation im agilen Kontext zu verbessern, kommt es auf folgende Punkte an:

Innere Klarheit

Innere Klarheit umschreibt die Fähigkeit, uns vor jedem Gespräch bewusst zu machen, was wir bewirken möchten. Je klarer die Gedanken, desto klarer die Worte. Denn die eigentlichen Schmerzen bleiben im agilen Prozess oft diffus. Statt in Schuld Kategorien zu denken, lieber hinterfragen: Warum ist es nicht gut gelaufen? Was stört mich konkret? Was möchte ich minimal und auch maximal von der Gegenseite? Wo bin ich kompromissbereit?

Und ganz wichtig: Was war mein Beitrag, der zur Gesamtsituation geführt hat? So lassen sich auch kommunikative Denkfehler entlarven: Nur, weil es auf mich so wirkt, dass nicht gewürdigt wird, was wir im Vertrieb geleistet haben, muss es nicht wirklich so sein. Die Wirkung, die Äußerungen auf uns haben, ist nicht mit der Absicht gleichzusetzen, die ich dem Gegenüber unterstelle.

Authentisch sagen, was ist

Die agile Arbeitsweise ist geprägt von zahlreichen Standards wie den Daily Standups oder der Retrospektive. Auch Methoden wie die „Shower of Appreciation“, in der gegenseitige Wertschätzung ausgedrückt werden soll, sind weit verbreitet. Diese scheitern jedoch häufig an einer unechten Kommunikation. Die Teilnehmer*innen flüchten sich in Businessfloskeln, weil es aus ihrer Sicht nichts zu würdigen gibt.

Gerade Authentizität ist jedoch entscheidend, wenn ich dauerhaft das Vertrauen meines Gegenübers erhalten will. Statt also zwanghaft eine gewisse Art von Kommunikation einzufordern, sollten die Teilnehmer*innen viel mehr ermutigt werden, das zu sagen, was sie wirklich bewegt. Die WIESE-Methode ® gibt hier fünf mögliche Dialogarten an die Hand:

- Wertschätzungsdialog: Was möchte ich wertschätzen und warum?
- Informationsdialog: Welche Information fehlt mir? Was möchte ich erfragen?
- Emotionsdialog: Möchte ich eine Emotion ansprechen und falls ja, was für eine Emotion möchte ich wie beschreiben?
- Standpunktdialog: Welchen sachlichen Standpunkt möchte ich mitteilen? Welches Verhaltensfeedback möchte ich geben?
- Entscheidungsdialog: Worüber will ich eine Entscheidung herbeiführen oder selbst eine Entscheidung treffen?

Hinterfragen, was gemeint ist

Je nachdem, welchen Background Menschen haben, verbinden sie mit bestimmten Begriffen Unterschiedliches. Missverständnisse sind daher in temporären, divers zusammengesetzten, interdisziplinären Teams wie sie in agilen Prozessen häufig vorkommen, an der

Tagesordnung. Dem Vertrieb wird eher die Kundschaft wichtig sein, während digitale Entwickler*innen auf ihren Code schauen.

Wenn wir aber von unterschiedlichen Annahmen ausgehen, werden wir am Ende immer aneinander vorbeireden. In solchen Momenten ist es besser, direkt in den Informationsdialog zu gehen und zu prüfen: Haben wir das gleiche Verständnis von den zentralen Begriffen, um die es geht? Und wenn nein, wo gibt es Unterschiede und wo Gemeinsamkeiten? Es gilt, sich auf eine Definition zu einigen und mit ihr zu arbeiten.



[Sebastian Pflügler](#) ist als Berater, Coach und Speaker international im Einsatz. Der Kommunikationswissenschaftler (M.A.) und Wirtschaftspsychologe (M.A.) unterstützt Profit- und Non-Profit Organisationen dabei, den Anforderungen der neuen Arbeitswelt gewachsen zu sein.

Er ist Autor des Buches „Kommunikation für die digitale Ära: Wie wir heute miteinander reden – und was dabei immer noch wichtig ist“. ©Pflügler

Kein Richtig und Falsch

Jede*r sollte sich dessen bewusst sein, dass er*sie die Wahrheit nicht gepachtet hat. Viele Menschen denken zu sehr in Richtig-Falsch-Kategorien, statt nach einem Weg zu suchen, mit den unterschiedlichen Sichtweisen umzugehen und eine gemeinsame Basis auszuhandeln.

Dafür braucht es eine bestimmte Haltung: die neugierige Akzeptanz der Andersartigkeit. Also offen zu hinterfragen: Was hast du dir dabei gedacht, die Sache so anzugehen? Wichtig ist, anderen wirklich zuzuhören. Das sogenannte altrozentrische Zuhören – im Gegensatz zum egozentrischen – ist die Champions League der Kommunikation. Denn es kann durchaus anstrengend sein, im Gespräch ganz bei unserem Gegenüber zu bleiben, ohne uns von den eigenen Gedanken, Gefühlen und inneren Stimmen ablenken zu lassen.

Nur so werden wir Gesprächspartner*innen aber verstehen und erfahren, was sie bewegt. Wer ganz sichergehen will, sollte am Schluss noch einmal zusammenzufassen, wie die Aussage des Gegenübers bei ihm angekommen ist. Wichtig: Verstehen ist dabei nicht gleichbedeutend mit einverstanden sein. Wenn ich etwas verstanden habe, entsteht daraus keineswegs eine Handlungsverpflichtung für mich.

Wohlwollende Haltung

Eine reine Informationsübertragung gibt es in der Kommunikation nicht. Emotion, selbst wenn sie nur im Kopf der Gesprächspartner*innen entsteht, schwingt immer mit – und sollte auch mitgedacht werden. Hilfreich ist daher, eine wohlwollende Haltung einzunehmen, also vor und während des Gesprächs empathisch zu sein und zu bleiben.

In Zeiten der ständigen Hysterie, des Hate Speech und der zunehmenden Distanzierung und Polarisierung ist das eine Fähigkeit, die essenziell ist. Gerade in spannungsreichen Situationen, die in agilen Prozessen mit seinen verschiedenen Stakeholder*innen sehr schnell auftreten können, hilft es, sich immer wieder bewusst zu machen: Auch auf der anderen Seite des Kommunikationskanals sitzt ein Mensch mit Gefühlen, Sorgen und Ängsten. Wer wohlwollend zu seinem Gegenüber ist, kann auch sehr klar in der Sache sein.

Dissens ist nicht das Ende, sondern der Beginn von Kommunikation

Jedes Gespräch führt immer zu einem Ergebnis, egal ob positiver oder negativer Natur. Die Mitarbeiter*innen sollten daher über die Kompetenz verfügen, mit den Meinungen und Zielen der anderen umzugehen – gerade wenn sie von den eigenen abweichen. Dabei geht es zunächst nicht darum, die Unterschiede sofort aufzulösen.

Im agilen Prozess stellen wir oft auch nach der Retrospektive fest, dass das Team mit einem Thema noch nicht abgeschlossen hat. Dann hilft nur eins: Noch mal das Gespräch suchen. Sind wir wirklich mit dem Verständnis für die Absicht des anderen aus dem Meeting rausgegangen? Oder bedarf es noch einer Klärung? Dissens sollte nicht das Ende der Kommunikation sein, sondern ihr Beginn. Gerade bei New Work geht es ja um den Austausch von Standpunkten und Argumenten, um am Ende das beste Ergebnis zu haben – für einen

selbst, die Kolleg*innen und die Kund*innen.

Das könnte Sie auch interessieren

BUSINESS PUNK

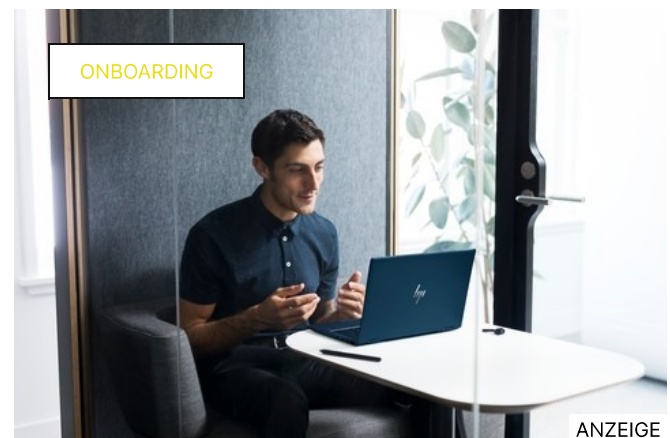
BUSINESS PUNK

**Die beliebtesten Passwörter
2020 sind schneller zu knacken
als das Rätsel auf der „Cini
Minis“-Packung**



**Die Generation Z über gutes
Design: Eine Studie verrät,
worauf es in Zukunft wirklich
ankommt**

**Erfolgreiche Beschwerde:
Erstklässlerin schreibt Brief
gegen Fake-Taschen in
Mädchen-Jeans**



**Die kritischen ersten Wochen:
Worauf es Mitarbeitern beim
Remote-Start im neuen Job
ankommt**

INVESTIEREN SIE IN TESLA

APOTHEKEN GESUNDHEIT

ANZEIGE

ANZEIGE

**Mit nur € 250 können Sie ein
zweites monatliches Einkommen
erhalten**

**Bauchspeck im Alter? So essen
Sie weniger**



[Mediadaten](#) [Datenschutz](#) [Kontakt](#) [Impressum](#) [Nutzungsbasierte Online-Werbung](#)

[Abo](#) [Datenschutz-Einstellungen](#)

© 2021 Business Punk

m