

KOOPERATIVE KOMMUNIKATION

INTERVIEW MIT
MORITZ KÜFFNER,
KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFTLER

Die Frage "Wie komme ich als Führungskraft in gesunde Denkstrukturen und kooperative Kommunikation?" ist Dreh- und Transformationspunkt in einer krisengebeutelten Zeit. DER AGILE MANAGER beleuchtet dieses spannende Feld im Interview mit Kommunikationswissenschaftler und Kooperationsforscher Moritz Küffner.

30

DER AGILE
MANAGER

MUT UND
VERTRAUEN
IN DER
AGILEN WELT

Herr Küffner, worin genau liegt für Sie die Faszination auf dem Gebiet der Kommunikationswissenschaft?

Die Faszination ist, dass alles was wir im Leben erreichen oder auch nicht erreichen, mit Kommunikation zu tun hat. Und das bedeutet auch, dass unsere Kommunikationsfähigkeit unser Leben bestimmt. Und wenn ich mein Leben selber bestimmen möchte, dann bin ich gut beraten zu verstehen, was die Geheimnisse und die strukturellen Zusammenhänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation sind. Mir ist bewusst geworden, dass Denken nichts anderes als Kommunikation mit sich selbst ist.

Die Antwort auf die Frage „Wann ist man gesund?“ ist mir seit ein paar Jahren klar geworden: Gesundheit bedeutet, dass alle Zellen und Organe in unserem Körper ausgewogen und kooperativ miteinander kommunizieren. Also geht Kommunikation viel tiefer. Für mich liegt der Fokus im Intra- und Interpersonalen: die Kommunikation zwischen Menschen als auch mit sich selbst.

Die Qualität unseres beruflichen und privaten Lebens hängt zu ganz großen Teilen an unserer Kommunikationsfähigkeit. Kommunikationsfähigkeit bedeutet gleichzeitig Denkfähigkeit. Wenn die eigene Kommunikationsfähigkeit verbessert wird, verbessert sich die Denkfähigkeit. Gleichzeitig erweitert das die eigene Denkflexibilität, und somit auch die Situationselastizität. Und genau das brauchen wir in einer hochkomplexen, immer mehr digitalisierten globalen Welt, um eine flexible Stabilität in jeder Situation zu erzeugen. Ein ehemaliger Präsident von Harvard hat mal gesagt: „Bildung bedeutet, sich in jeder Situation bewähren

zu können.“ Und genau daran arbeite ich, dass Menschen sich in jeder Situation bewähren können, mit anderen aber auch mit sich selbst. Und da gibt es für mich nichts kraftvolleres als kooperative Kommunikation und damit verbundenes kooperatives Denken und Handeln.

Wie sieht aus Ihrer Sicht das Zusammenarbeiten in der heutigen Geschäftswelt aus? Hat sich in den letzten 20 Jahren hinsichtlich auf das Miteinander etwas verändert?

Die jetzigen Herausforderungen in der Geschäftswelt sind massiv. Früher lag der Fokus stark in der Optimierung von Fachkompetenzen und Arbeitsabläufen. Das ist heute auch noch so, nur kommt eine zusätzliche entscheidende Komponente hinzu - und da waren die letzten 2 Jahre ein Brennglas: Man kann hervorragende Produkte herstellen, ausgeklügelte Arbeitsabläufe und Prozesse in der Firma haben - wenn aber die Menschen nicht in Ihrer Kraft sind, erschüttert oder verunsichert wurden, dann können sie ihr Potenzial nicht abrufen. Somit wird auch das Unternehmen nicht in der Lage sein, ein Gesamtergebnis zu bringen, das möglich wäre.

Die heutige kompetente Führungskraft, die in der Lage sein möchte, mit ihrer Abteilung und mit ihren Mitarbeitern zwischen 80 und 100 % des Potenzials wirksam werden zu lassen, muss die Fähigkeit des Enablens haben. Also Menschen zu ermutigen, zu inspirieren und in die volle Schaffenskraft zu begleiten. Sie muss vor allem Rahmenbedingungen setzen. In den letzten 2 Jahren hat sich folgendes enorm verändert: Es geht plötzlich darum, in so einer krisengebeutelten, globalisierten, digitalisierten Zeit, die

menschlichen Bedingungen zu verstehen, die es braucht, um miteinander kraftvoll, leistungsfähig und aber auch freudvoll, arbeitsfähig und produktionsfähig zu sein. Dazu gehört aber auch Entspannung. Vielen Menschen fällt genau das sehr schwer, weil sie nie gelernt haben, mit dem digitalen Überschuss und diesem Informations-Tsunami umzugehen.

Auch die durchgetaktete Meeting-Kultur ist mittlerweile ein großes Problem. Eine gute Meeting-Kultur entspricht einer hohen Kommunikationskompetenz. Beispiel: Wie kann ich Meetings gut und effizient gestalten? Und zwar mit effizient meine ich, dass Mitarbeiter auch entspannt aus einem Meeting kommen und nicht gehetzt in den nächsten Termin rennen. Das sind alles Fragen, die sich noch vor 10 Jahren die wenigsten gestellt haben. Und die sich jetzt immer mehr verdichten. Die Herausforderung ist vielmehr das Zwischenmenschliche zu stärken und darüber hinaus auch das Innermenschliche, damit wir gut miteinander arbeiten können.

Je besser ich mich mit
anderen Menschen
verbinden kann,
desto höher
ist meine Lebensqualität

→ INTERVIEW

31

DER AGILE
MANAGER

Hat sich die Kommunikation aufgrund Homeoffice in den letzten beiden Jahren verändert? Die Begriffe wie Vertrauen und Motivation spielen hier eine große Rolle...

Der Soziologe Prof. Dr. Hartmut Rosa spricht davon, dass wir soziale Energie brauchen. Menschen ermüden, wenn sie zuviel Online-Umgang mit anderen Menschen haben. Wenn z. B. technische Geräte während einer Videokonferenz zwischen geschaltet sind, kann man rein kognitiv und rational sagen, ja wieso, wo ist der Unterschied? Ich sehe den anderen doch auch. Ja stimmt, das könnte man meinen. Definitiv sind aber nur ca. 10% des Dialogpartners ersichtlich. 90% bleiben uns verborgen, und darin liegt die Schwierigkeit. Konkret heißt das, ich weiß gar nicht, in welcher Umgebung wir uns aufhalten und das ist eine wichtige Aussage, die am Bildschirm fehlt. Ob wir in Präsenz z. B. an einem Schrottplatz stehen oder wir uns in einer schicken Hotellobby befinden: das macht was mit uns. Wir sind alle kontextbezogene Wesen. Jeder von uns lebt und blüht in Kontexten. Und es gibt Kontexte in denen wir blühen und andererseits gibt es Kontexte in denen wir verblühen. Ein virtueller Hintergrund während einer Videokonferenz gaukelt uns etwas vor und man erhält dadurch eine unbewusste Fehlinformation. Das ist grundsätzlich nicht schlimm, das muss man nicht gleich überbewerten. Ich möchte nur ein Gefühl dafür geben, warum teilweise Verunsicherung und Desinformation entstehen kann. Am Schluss haben wir dysfunktionale Kommunikations-Settings, die zu Missverständnissen führen können. Nun zurück zur Frage: Die Qualität der sozialen Energie

wirkt in erster Linie live im Hier und Jetzt. Nur dann fließt die volle Aufmerksamkeitsenergie zwischen Menschen. Das hat eine ganz andere Kraft, als wenn ein Medium zwischen geschaltet wird. Ich sehe den anderen so wie er ist, mit all seinen Ecken und Kanten. Im Idealfall sind wir nicht abgelenkt und lassen uns aufeinander ein. Dann ist es eine ehrliche, aufrichtige Begegnung von Mensch zu Mensch und so kann auch Vertrauen entstehen. Per Videoschaltung muss unbewusst permanent viel mehr decodiert werden.

Was ermöglicht Kooperative Kommunikation allgemein aber vor allem im beruflichen Umfeld mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Lieferanten und welche Chancen können sich dadurch eröffnen?

Kooperative Kommunikation ist präventives Konfliktmanagement. Konfliktmanagement bedeutet, ich habe einen Konflikt und kann ihn managen - was sehr gut ist. Genial ist dagegen, wenn ich bereits frühzeitig merke, dass ich mich auf dem Weg in einen Konflikt befinde und in der Lage bin bereits dann umzusteuern. Und da kommt die KoKomm (Kooperative Kommunikation) ins Spiel:

- 1.) Ich kann Augenhöhe herstellen und selbst dann noch beibehalten, wenn es schwierig wird
- 2.) Ich kann schwierige Situationen ins Bessere drehen
- 3.) Ich werde aufhören, Verlierer zu produzieren

Durch die Blickwinkel-Wechselfähigkeit (Bliwi-Fee, die gute Fee im Alltag) wird man sehr denkflexibel und stark darin,

in den Blickwinkel des anderen zu wechseln und mit hoher Wahrscheinlichkeit zu verstehen: Ahhhh, deshalb reagiert mein Gegenüber so – so sieht der das – auf die Idee wäre ich ja gar nicht gekommen! Denn für mich stellt sich das ganz anders dar. Warum der Andere Sachen so sieht, wie er sie sieht - und häufig ja ganz anders als ich - wird dann durch mein erweitertes Zusammenhangsverständnis nachvollziehbar. Dann bleibe ich handlungsfähig und muss nicht in Angriff, Flucht oder Verteidigung oder auch in Ärger oder Wut versacken. Wenn ich die Sichtweise des anderen nicht nachvollziehen kann, dann werde ich irgendwann in die Abwertung des anderen gehen.

Ein Schulfach was da heißt "Persönlichkeitsentwicklung & Sozialkompetenzen" oder auch "Komplexitätskompetenzen" haben wir leider noch nicht. Deswegen gibt es derzeit auch die Spaltung in der Gesellschaft, da wir nicht in der Lage sind, die unterschiedlichen Welten zu verbinden. Und genau hier bietet die KoKomm Lösungssätze. Mit all meinen Mitmenschen werde ich grundsätzlich in der Lage sein, das gemeinsame Gestalten auf Augenhöhe zu kultivieren. Und falls wir doch in eine schwierige Situation hineingeraten, wird es uns höchstwahrscheinlich gelingen, die Situation ins Bessere zu drehen. Das sind Fähigkeiten, die wir alle erlernen können. Diese Fähigkeiten haben teilweise mit völlig anderen Denkstrukturen und Mindsets zu tun, als wir sie in unserer hochwettbewerbs- und konfliktorientierten Kultur von klein auf mitbekommen haben. Dieses Bewusstsein muss sich auch erst einmal einstellen.

Kooperative Kommunikation ist präventives Konfliktmanagement

Und dann geht es darum, mit den neuen Mindsets neue Brücken zu bauen und diese Welten miteinander zu verbinden. Und da geht noch viel mehr, als wir uns vorstellen können. Schon Einstein sagte: „Wenn Du es Dir vorstellen kannst, dann kannst Du es auch erreichen.“ KoKomm bedeutet vernetztes Verstehen. Genau das brauchen wir in einer vernetzten komplexen Welt. Und dahin gehend darf ich erst einmal mein Bewusstsein erweitern:

- 1.) In meinem alten Mindset war das für mich unmöglich
- 2.) Jetzt merke ich - oh hoppla - es könnte aber doch gehen. Dann kann ich anfangen, lösungsorientiert Wege zu entwickeln.

Um das neue Mindset entstehen zu lassen, hilft das Wissen um unseren Nicht-Kognitiven-Kompetenzbereich. Diesen Bereich haben wir alle zur Verfügung. Er ist enorm macht- und kraftvoll. Die Schwierigkeit hierbei liegt darin, dass er nicht-kognitiv ist, d. h. wir kommen mit linearem Denken und Kognition nicht weiter. Das bedeutet rational können wir den nicht knacken.

Was ist genau bedeutet Kooperative Kommunikation im Kern? Was ist das Geheimnis für eine erfolgreiche Anwendung?

Das Geheimnis für eine erfolgreiche Anwendung ist Neugierde auf die Möglichkeiten und bewusstes Üben... Üben...Üben! Das ist meine Erfahrung, so bin ich dazu gekommen und so habe ich das für mich entdeckt. Ich war immer neugierig auf die Menschen und die zwischen-

menschlichen Möglichkeiten. Mich hat es fasziniert, das In-Verbindung-Gehen mit anderen Menschen und das zu verbessern. Je besser ich mich mit anderen Menschen verbinden kann, desto höher ist meine Lebensqualität.

Im Kern bedeutet Kooperative Kommunikation vernetztes Verstehen, laterales Denken, erweitertes Zusammenhangsverständnis sowie Ambiguitätstoleranz. Ambiguitätstoleranz ist die Fähigkeit, Mehrdeutigkeit auszuhalten. Es ist nicht mehr so wie früher als "Schwarz-Weiß-Denken" funktioniert hat: „Wer nicht für mich ist, ist gegen mich – fertig!“ Die Ambiguitätstoleranz gibt die Möglichkeit, unterschiedliche Auffassungen zu akzeptieren und so entsteht eine Verbindung mehrerer „Welten“ und Ansichten. Ein „Sowohl-Als-Auch-Denken“ wird entwickelt.

Kooperatives Denken und Handeln und Kommunizieren hat erkannt: Wir können die Probleme der Zukunft nicht mit dem Denken der Vergangenheit lösen. Die KoKomm ist genau das Werkzeug hierfür. Im Werkzeugkasten (es geht um eine kraftvolle und positive Wirkung für mich und zwischen Menschen) muss diese Toleranz der Mehrdeutigkeit zur Verfügung stehen. Denn, wenn im eigenen Mindset nur der Hammer hängt, sieht jedes Problem wie ein Nagel aus, d. h. man muss alternativlos draufhauen. Und so gehen ja viele nach wie vor durch die Welt. Die KoKomm ist lösungsfokussiert, nicht problemfokussiert. Die Frage nach dem Schuldigen wird hier nicht gestellt, das würde in der modernen Arbeitswelt weit hinter den Möglichkeiten stehen.

Mit welchen Schwierigkeiten und Herausforderungen in der Umsetzung muss man rechnen? Ich kann mir vorstellen, dass es durchaus auch Bedenkenträger gibt? Was entgegenen Sie in solchen Situationen?

Einer meiner Erkenntnisse aus den inzwischen 22 Jahren Forschung im Bereich Kommunikation ist: es gibt keine Musterlösungen – aber Muster für jede Lösung. Es geht um die Fähigkeit, nicht nur auf das Ergebnis zu schielen, sondern darum, das Ergebnis selbst herzustellen. Entweder alleine oder gemeinsam mit anderen und dazu brauche ich ggf. alle Lösungsmuster, die zur Verfügung stehen. Wenn ich gefragt werde: „Wie geht es denn jetzt konkret? Wie soll ich das machen?“ So bringt es meist wenig, die Lösung direkt anzubieten. Denn so funktioniert nachhaltige Entwicklung nicht. Der Weg ist nicht, dass ich dich am Ziel absetze, sondern dass du in deiner Komplexitätskompetenz und Kommunikationsfähigkeit eine so gute Orientierung bekommst, dass du die für dich geeigneten Wege zum Ziel selber finden und herstellen kannst - und das in jeder Lebenslage. Das ist ein ganz anderer Anspruch als zu sagen: „Jetzt sag mir mal die Lösung.“

Kooperative Kommunikation ist ganzheitlich. Wir sind ganzheitliche Lebewesen. Die KoKomm greift auf ganz viele Disziplinen zurück, u. a. auf die Neurobiologie, die Soziologie, die Psychologie und auch auf die Quantenphysik. Sogar die Psychoneuroimmunologie ist hier extrem wichtig. Die Psyche und die Nerven plus unser Immunsystem sind miteinander in Verbindung.

Und das ist eine der wichtigen Erkenntnisse, die die KoKomm berücksichtigt: Nichts existiert unabhängig. Alles ist miteinander in Verbindung nur für uns meist noch unbewusst. Das heißt, es steckt viel Segen aber auch viel Fluch drin. Wenn ich andere Menschen zum Verlierer mache, dann fällt es mit hoher Wahrscheinlichkeit auf mich zurück. Das kann auch mal länger dauern, das muss nicht gleich sein und eventuell kommt es um zwei Ecken zurück. Und mit hoher Wahrscheinlichkeit kostet mich das Lebensqualität. Diese Erkenntnis ist für viele Menschen noch nicht so präsent. Ein wichtiger Kernbereich der KoKomm ist wie schon erwähnt, aufhören Verlierer zu produzieren. Hierzu hilft beispielsweise den Unterschied zwischen Position und Interesse zu erkennen. Was z. B. eine Erkenntnis aus dem Harvard-Konzept ist, die wunderbar mit der KoKomm kooperiert.

Es geht darum,
den Unterschied
zwischen Position
und Interesse
zu erkennen

Was würden Sie sich für eine Kommunikation im Business wünschen? Wenn Sie 3 Wünsche freihätten, wie würden diese Aussehen?

Wunsch 1:

Ich wünsche mir, dass in allen Unternehmen, Firmen und Großkonzernen ein Bewusstseinswandel bezüglich der tiefen Verbindung von Kommunikations- und Denkfähigkeit Einzug hält. Sobald die Mehrdimensionalität von Kommunikation ganzheitlich erfasst wird, kann für alle Beteiligte die dringend benötigte Komplexitätskompetenz im Betrieb gesteigert werden.

Wunsch 2:

In allen Unternehmenskontexten eine Kultur entstehen lassen, die auf Belastungszunahme und Druckerleben bei Mitarbeitenden konstruktiv reagieren kann. Eine Kultur, die das „In-Lösung-Bringen“ empathisch unterstützt! Dies könnte z.B. durch einen kurzen wöchentlichen Austausch über unternehmensinterne Stresserfahrungen und unnötige Stressoren gefördert werden. So können Spiel- und Entscheidungsräume für alle Mitgestaltenden kraftvoller werden.

Wunsch 3:

Mehr Humor, Leichtigkeit und Freude im beruflichen Miteinander entstehen lassen! Die Trennung von Ernst und Unterhaltung entspricht weitgehend dem Denken von vor 30 Jahren. Heutzutage wissen wir, dass unser Hirn mit Begeisterung und Freude resilienter und nachhaltig leistungsfähiger wird. Dies darf in Zukunft deutlich mehr Berücksichtigung im Firmenalltag finden. <



KoKomm

MORITZ
KÜFFNER



ist Firmengründer, Kommunikationswissenschaftler und Kooperationsforscher. Seit 2011 forscht er im Bereich kooperatives Denken und Handeln. Als Entwicklungsbegleiter, Seminarleiter und Keynotespeaker vermittelt er wesentliche Erkenntnisse und Werkzeuge aus Kommunikationswissenschaft und Kooperationsforschung. Ziel ist das nachhaltige Gelingen des Miteinanders in einer komplexen und ggf. hybriden Arbeitswelt. www.kooperative-kommunikation.de

- „Studium generale“-Finale nach 17 Sem. als Magister Artium (u.a. KW, Politik, Medienrecht, Sport, Anglistik, Psycholinguistik, Markt- und Werbepsychologie)
- Zusammenarbeit mit Raiffeisenverband Südtirol, Europäische Akademie für zahnärztliche Fortbildungen, Oracle Deutschland, etc.
- ehemaliges Mitglied im „1. Münchner Denk-Club“
- ehemaliger Lehrbeauftragter an 5 Hochschulen in Deutschland