

Verstehen statt überreden



SCHWERPUNKT

KUNDENZENTRIERUNG

GANZHEITLICHES VERSTÄNDNIS

Will sich ein Unternehmen strategisch auf die Begeisterung von Kunden ausrichten, müssen die Führungs-, System- und Prozessebene miteinander verbunden werden.

14

TOLLES PRODUKTERLEBNIS

Produkte sind immer häufiger ein Bündel aus Diensten. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Entwicklung liegt in einer radikalen Kundenzentrierung und einem entsprechenden Produkterlebnis.

19

BESONDERER WANDEL

Die Berliner Wasserbetriebe leiteten mit einer Kundenservice-Offensive den Wandel hin zu einer an Kundenbedürfnissen ausgerichteten Organisation ein.

31

Gemeinsames Verständnis ist kein Selbstläufer

Jessica Andermahr / Boris Jermer

Grounding, das gemeinsame Verständnis von Worten, ist ein wesentlicher Stellhebel in Veränderungsprojekten. Beachtet und genutzt wird er eher selten, dabei scheitern erfahrungsgemäß mehr Projekte am fehlenden Common Ground als am gesteckten Ziel.

Ein Common Ground (CG) ist das gemeinschaftliche Fundament für ein zukunfts- und zielorientiertes Handeln von mehreren Personen. Das Resultat eines schief gelaufenen Groundings sind Missverständnisse, die in der Folge zu Konflikten, Leistungsabfall und nicht erreichten Zielen führen können.

Zwar funktioniert das Grounding zwischen Menschen vielfach mit unbewussten Strategien automatisch. Es braucht jedoch Bedingungen, zum Beispiel ausreichend gemeinsame Zeit. Diese sind in einer veränderungsreichen und schnelllebigen Zeit – wie der heutigen – häufig nicht mehr gegeben. Daher wird es immer notwendiger, das Herstellen eines Common Grounds mit einem definierten Prozess aktiv zu steuern. Strukturiert durch Fragen, stellt der CG-Prozess gezielt eine gemeinsame Wissens- und Kommunikationsbasis her – für beliebig viele Personen und in nahezu jedem beliebigen Kontext. Er funktioniert bei Projekten und Teamaufstellungen ebenso wie in umfangreichen Change-Prozessen.

Was ist Common Ground?

Die Begriffe Common Ground und Grounding gehen im Wesentlichen zurück auf die Arbeiten der Kommunikationspsychologen Herbert H. Clark und Edward F. Schaefer. Sie verstehen darunter die Annahme über einen abstrakten gemeinsamen Wissensraum zwischen Kommunikationspartnern. Jeder von ihnen trifft Annahmen darüber, was der jeweils andere bereits weiß. Durch das Konstruieren dieser geteilten Informationen und deren ständige Aktualisierung wird eine koordinierte Kommuni-

kation möglich. Grounding hat dann stattgefunden, wenn die Kommunikationspartner glauben, dass das Gesagte von den jeweils anderen in einem Maße verstanden wurde, dass es als gemeinsame Kommunikationsgrundlage dienen kann. Somit ist Grounding immer ein kollektiver Prozess, bei dem die Teilnehmer versuchen, im Gespräch die gegenseitigen Annahmen zu erreichen.

Der Common Ground kann sich auf einzelne Wörter beziehen, aber auch auf ein gemeinsames Verständnis in einem größeren Kontext. Clark zieht zur Verdeutlichung das Beispiel eines Orchesters heran: Alle Musiker müssen wissen, welches Stück gespielt wird, wer darin welche Rolle und wann jeder seinen Einsatz hat. Auch müssen sie das gleiche Verständnis von Adagio und Allegro, forte und fortissimo haben, um koordiniert und synchronisiert handeln zu können.

» Grounding ist immer ein kollektiver Prozess, bei dem die Teilnehmer versuchen, im Gespräch die gegenseitigen Annahmen zu erreichen.

Das gleiche grundlegende Verständnis – mit jeweils individuellem Vokabular – braucht jedes Gespräch, jedes Team, jedes Projekt und jede Organisation, wenn es um erfolgreiche Kommunikation, Zusammenarbeit und Zielerreichung geht. Ohne Common Ground ist kollektives Handeln nicht sinnvoll und zielgerichtet möglich.

Wie funktioniert Grounding?

Grounding erfolgt tagtäglich, häufig ohne dass die Gesprächspartner bewusst darauf achten. Um sicherzustellen, dass ein gleiches Verständnis besteht, nutzen wir Grounding-Strategien. Durch eine Rückmeldung (Backchanneling) meldet der Zuhörer verbal (zum Beispiel durch Paraphrasieren, Spiegeln, Wiederholen) oder nonverbal (zum Beispiel Kopfnicken) zurück, dass – oder auch was – er verstanden hat. Weitere Strategien sind eine angemessene Reaktion durch eine relevante und passende Antwort sowie ununterbrochene Aufmerksamkeit. Umgekehrt bedient sich der Sprecher Mitteln wie Nachfragen oder bewussten Sprechpausen. All das führt automatisch dazu, dass Kommunikationspartner gemeinsame Annahmen über den Common Ground treffen können.

» Das Resultat des Fehlens eines Common Grounds sind Missverständnisse und in der Folge Konflikte.

Nun können Gesprächspartner aber auch fälschlicherweise annehmen, dass ein Common Ground besteht, oder sie sind sich gar nicht darüber bewusst, dass es einen geben sollte. „Jeder meint, dass seine Wirklichkeit die wirkliche Wirklichkeit ist“, sagt Paul Watzlawick (1997) und weiter: „Konfusion entsteht [...], wo Sinn- und Bedeutungsgehalt von Worten oder Handlungen unterschiedlich interpretiert werden.“ Das Resultat dieser „Konfusion“, des Fehlens eines Common Grounds, sind Missverständnisse und in der Folge Konflikte, mangelnde Schlagkraft und das Scheitern von Projekten, ohne dass dafür fassbare Gründe ausgemacht werden können.

Abnehmende Zuverlässigkeit der Daumenregeln

Die Automatismen des Groundings finden in der modernen Wissensgesellschaft nicht mehr die Bedingungen vor, um selbstregulierend ablaufen zu können. Vor allem sind Informationsmenge und deren Schlagzahl wesentlich höher als früher. Damit vergrößert sich gleichermaßen der erforderliche gemeinsame Wissensraum und damit ebenfalls der „Missverständnisraum“. Ständige Veränderungen, aber auch eine neue Fehlerkultur und Techniken wie Prototyping führen dazu, dass Informationen zudem in schnellem Takt, in kurzen Intervallen aktualisiert werden müssen.

Die Anwendung der von Herbert Clark beschriebenen „Daumenregeln“ (Heuristiken) ist weniger zuverlässig geworden. Eine „Community Membership“, die laut Clark per se auf einen Common Ground schließen lässt, gibt es immer seltener, da in partizipativen und agilen Organisations- und Arbeitsformen Menschen verschiedener fachlicher und rollenspezifischer Ausrichtung kooperieren. Gleiches gilt für die „geteilte physische Umwelt“ im Wandel von der Produktions- zur Wissensgesellschaft: Auf ein Produkt lässt sich mit dem Finger zeigen, nicht aber auf Digitalisierung und Cloud, New Work und Generation Y. Neue Wortschöpfungen und Anglizismen erschweren ein einheitliches Wortverständnis zusätzlich.

Selbst die Informationen aus dem „bisherigen Gespräch“, der dritten Daumenregel, können nicht mehr als gemeinsamer Wissensraum angesehen werden, wenn Face-to-face-Kommunikation durch digitale Medien (E-Mail, Intranet) ersetzt wird. Die wichtige nonverbale Sprache kann dabei nicht mehr zum Verständnis beitragen, Rückmeldungen

erfolgen zeitversetzt bis gar nicht, schlimmstenfalls wird die Information überhaupt nicht gelesen.

Unsere Welt der komplexen Veränderungen führt last but not least vermehrt zu Stress und Überforderung von Mitarbeitern. Ein stressbedingter Tunnelblick und mangelnde Aufmerksamkeit und Achtsamkeit senken nochmals die Chance, dass Kommunikation zu gemeinsamem Verständnis führt. Fazit: Aktuell sind schlechte Zeiten dafür, dass sich der so wichtige Common Ground von selbst einstellt.

Grounding als Steuerungsprozess

Umgekehrt aber erfordern gerade die Zeiten von Veränderung und Ungewissheit einen gemeinsamen „Grund und Boden“, damit Energie nicht im Kleinklein verpufft, sondern alle Ressourcen für flexibles und zielgerichtetes Handeln zur Verfügung stehen. Eine Art Teufelskreis, der durchbrochen werden will – durch einen gesteuerten Prozess beziehungsweise eine strukturierte Vorgehensweise.

Der CG-Prozess kann Einzelbegriffe wie auch größere Projekte und Vorhaben zum Inhalt haben. Das Entscheidende bei allen Anwendungsfällen ist, dass der Prozess bewusst initiiert und durchlaufen wird. Eine Einzelklärung kann zum Beispiel zur Bedeutung eines Wortes erfolgen („Was verstehen wir unter agiler Organisation?“) oder als Wunsch bzw. Ziel definiert werden („Wir wollen nach der Veränderung mehr abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“).

Um in begrenzter und überschaubarer Zeit komplexe Kontexte zu klären und das ähnliche Verständnis einer größeren Gruppe einzuholen, wird der CG-Prozess anhand von Fragen strukturiert. Er kann Ausgangspunkt sein, um neue Systeme (zum Beispiel Teams) aufzubauen und/oder vorhandene Systeme (zum Beispiel Change-Prozess, Führungsebene) und Themen (zum Beispiel Kommunikation, Strategie) auf ihre Funktionsfähigkeit hin zu analysieren.

Gemeinsame Sprachkultur

Im Zentrum des CG-Prozesses steht ein Dialog auf unterschiedlichen Ebenen beispielsweise in Bezug auf gemeinsame Ziele, Rollenklarheit, gemeinsame Werte, bevorzugte Kommunikation. Als sehr hilfreich erweist sich – insbesondere bei Großgruppen –

Mit zwölf Fragen zum Common Ground

Diese auf der Arbeit von Clark und dem Team-Alignment nach Robert Dilts entwickelten (hier verkürzten) Fragen wurden in der Praxis erprobt und haben sich bewährt. Nicht in jedem Prozess sind alle Fragen notwendig:

1. *Gibt es zurzeit ein konkretes, gemeinsames Ziel, das wir verfolgen? Wenn ja: Ist die Absicht und Sinnhaftigkeit des Ziels innerhalb des Teams bekannt und wird darüber gesprochen?*
2. *Gibt es ein strategisch übergeordnetes Ziel?*
3. *Wie schätzen Sie die Zukunft ein? Welche Trends sehen wir und welche Chancen haben wir?*
4. *Wie sprechen wir miteinander? Gibt es eine offene, ehrliche Kommunikation? Was darf ausgesprochen werden?*
5. *Wie sieht der Informationsfluss aus? Fühlen sich alle informiert? Welche Medien nutzen wir, um Informationen auszutauschen?*
6. *Wie wird die gemeinsame Identität gelebt und gibt es ein Wir-Gefühl?*
7. *Gibt es Werte, die verbindend sind und werden diese innerhalb unseres Unternehmens und gegenüber Externen gelebt? Welche Regeln haben wir?*
8. *Wer ist für was verantwortlich? Sind die Rollen klar? Sind die Aufgaben klar, die zu der Rolle gehören?*
9. *Wie leben wir Wertschätzung? Wie geben wir Feedback? Wie wird Leistung beurteilt?*
10. *Welche Ressourcen (fachlich, wirtschaftlich, personell, zeitlich) stehen uns zur Verfügung? Haben wir Arbeitsbedingungen, die uns erfolgreich sein lassen?*
11. *Welche nächsten Schritte sind für die gemeinsame Entwicklung und das gemeinsame Ziel sinnvoll? Was brauchen wir, um uns alle auf das gemeinsame Ziel dieser Arbeit hier zu verpflichten?*
12. *Was ist der USP? Wofür stehen wir bei unseren Kunden? Wenn es uns nicht gäbe, was würde im Markt fehlen?*

die Kombination mit der **Methode der Dynamischen Urteilsbildung nach Lex Bos**. Der niederländische Organisationsberater teilt Informationen in die vier Felder Fakten, Meinungen, Ziele und Wege ein. Über das Abfragen dieser vier Felder erfolgt eine Bedeutungsgebung, und die Teilnehmer werden sprechfähiger und präziser in der Verwendung von Sprache: Sie stellen eine gemeinsame Sprachkultur her.

Der Prozess lässt sich in Gesprächen zu zweit oder in kleinem Kreis ebenso herstellen wie in großen Gruppen, bis hin zu wirklichen Großgruppen von 50 bis 500 Personen. Gegensätze und Widersprüche werden dabei grundsätzlich bewusst zugelassen und sind elementare Bestandteile des Prozesses. Wird über Bedenken, Ängste, Sorgen und Nöte hinwegmoderiert, tauchen diese im späteren Verlauf immer wieder auf – und selten haben sie dann an Stärke abgenommen. Der Common Ground reduziert diesen Effekt deutlich.

Indem der gemeinsame Wissensraum mit allen vorhandenen Vorannahmen für alle Beteiligten gleichermaßen transparent gemacht wird, können offene Punkte, blinde Flecken und Missverständnisse effizient und kollektiv geklärt werden.

Nachhallende Wirkung

Der Common Ground-Prozess hat einen wissenschaftlichen Hintergrund, ist jedoch praxisnah entwickelt und erprobt. Nahezu immer werden durch ihn Probleme sichtbar, für die bereits während des Prozesses gemeinsam Lösungsansätze gefunden werden. Konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen gehören daher implizit zum Prozess dazu. Teilweise gehen die Ergebnisse dabei weit über das

» Ein stressbedingter Tunnelblick und mangelnde Aufmerksamkeit und Achtsamkeit senken die Chance, dass Kommunikation zu gemeinsamem Verständnis führt.

ursprüngliche Thema hinaus, um das es noch bei der Initiierung des Common Ground-Prozesses ging. Erfahrungsgemäß werden besonders häufig höher aufgehängte Themen aus den Bereichen Information, Kommunikation und Feedback geklärt, aber auch eine gemeinsame Sicht auf strategische Ziele und Unternehmenswerte entwickelt.

Jeder Common Ground-Prozess hat einen konkreten Anlass, geht aber, so er gut umgesetzt wird, in seiner Wirkung über diesen hinaus und hat einen nachhallenden positiven Einfluss auf Kommunikation und Handeln in der Organisation. Er erhöht bei den teilnehmenden Mitarbeitern das Gefühl der Wertschätzung durch Partizipation und den zielgerichteten Leistungswillen. Gleichzeitig beugt die Transparenz („Alles kommt auf den Tisch“) zeit- und kraftraubenden Spekulationen und Gerüchten vor. Auch in zeitlich späteren Phasen oder anders gelagerten Situationen werden nach einem Common Ground schwierige Situationen besser gemeistert und Konflikte gut gelöst.

c!

Jessica Andermahr

ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der SPRACHKULTUR GmbH in Köln. Sie begleitet Menschen und Organisationen in Strategie-, Zukunfts-, Change- und Personalentwicklungsfragen. Die Soziologin und Kommunikationsforscherin entwickelte die zwölf Fragen zum Common Ground und leitet Common-Ground-Prozesse, speziell in Großgruppen.



Boris Jermer

ist seit 1999 selbständiger Unternehmer in den Bereichen Unternehmensstrategie, Kommunikation und Technologie. Er hat mehrere Unternehmen selbst gegründet und in zahlreichen Organisationen die Gründungs- und Wachstumsphase begleitet. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter der SPRACHKULTUR GmbH. Boris Jermer leitet Common Ground-Prozesse speziell im Kontext Change.

