



## Kommunikationskompetenz

Mitarbeiter erkennen und wirksam führen

Othmar Loser-Kalbermatten

3. unveränderte Auflage 2017  
224 Seiten

### Take-Aways

- Weit über 50% aller Probleme in Teams und Organisationen sind Kommunikations- und Beziehungsprobleme.
- Diese Probleme lassen sich nicht mit den üblichen Strategien angehen und lösen.
- Sie brauchen für eine erfolgreiche und nachhaltige Lösung Kompetenzen in den so genannten Soft Skills.
- Menschen sind unglaublich verschieden. Diese Unterschiedlichkeit ist ein wesentlicher Grund für Probleme des Zusammenarbeitens und Zusammenlebens.
- Als Führungsperson brauchen Sie ein Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell, das Ihnen ein Verständnis dieser Verschiedenheiten vermittelt. Ein Modell, das die Komplexität auf ein erträgliches Mass reduziert, trotzdem nicht banal ist und auch für psychologische Laien verständlich ist. Dieses Modell heisst «Personality Patchwork».
- Der Name «Personality Patchwork» bringt zum Ausdruck, dass in der Persönlichkeit der Menschen viele unterschiedliche Persönlichkeitsmuster zusammenspielen.
- Wenn Sie die unterschiedlichen Charaktermuster kennen und verstehen, werden Sie sich selber besser erkennen und mit Ihren Kollegen und Kolleginnen in einer gewinnbringenden Art kommunizieren können.
- Sie lernen, dass Menschen bei der Arbeit unterschiedliche Leistungsmuster haben.
- Sie lernen, wie Sie und Ihre Kollegen in Verengungen geraten können, dass die Kommunikation abstürzen kann und Lernprozesse in Verengungen blockiert sind.
- Sie lernen, dass Menschen auch sich selber, ihre Beziehungen und die Welt völlig unterschiedlich verstehen und konstruieren.

## Relevanz

### Das lernen Sie

Nach der Lektüre des Buches wissen Sie:

1. dass Menschen unglaublich verschieden sind
2. verstehen Sie diese Verschiedenheiten und
3. haben Sie sich viele neue Kompetenzen für Ihre Kommunikation und Ihre alltägliche Führungsarbeit angeeignet.

### Empfehlung

Viele erfolgreiche Führungskräfte machen einen Bogen um die Soft Faktoren. «Personality Patchwork» ist ein guter Einstieg in diesen Bereich. Das Modell ist zwar komplex, doch das Buch liest sich flüssig, es ist sehr anregend und löst viele Aha-Erlebnisse aus.

Wenn Sie Interesse an Kommunikations- und Beziehungsfragen haben und zwischendurch auch über sich selber nachdenken möchten, werden Sie dieses Buch mit Gewinn lesen. «Personality Patchwork» ist ein Führungsinstrument im Bereich der Soft Faktoren. Allen anderen, die mit Menschen zu tun haben, öffnet es die Augen für sich selber und für die Menschen um sie herum.

## Abstract

### Ein wenig Persönlichkeitsbildung

Als Person haben Sie im Laufe Ihres Lebens viele Muster entwickelt. Ein wichtiger Teil der Muster sind Ihre Charaktermuster. Diese bestimmen zu einem guten Teil, wer Sie als Person sind und wie Sie sich in Beziehungen verhalten. Diese Muster bilden sich schon früh im Leben und werden dann jahrzehntelang eingeübt und vertieft. Es ist äusserst wertvoll, wenn Sie über diese Muster nachdenken können. «Personality Patchwork» stellt Ihnen die Worte und Begriffe zur Verfügung, um über diese Aspekte reflektieren zu können. Sie verstehen die Muster, die Sie entwickelt haben und wie diese Muster auf andere wirken. Es erlaubt Ihnen einen verstehenden Blick auf die Muster Ihrer Kollegen, Ihrer Mitarbeiterinnen, der Lebenspartnerin und der eigenen Kinder.

Die Charaktermuster der Menschen unterscheiden sich sehr stark. Treffen unterschiedliche Muster aufeinander, ist das Ergebnis oft Irritation. Irritationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, zwischen Kolleginnen und Kollegen, zwischen Ehepartnern und zwischen Nachbarn. Die Wirkungen der Irritationen sind Spannungen in den Beziehungen, Missverständnisse, Mitarbeitende fühlen sich nicht wohl im Team, ihr Potential wird nicht ausgeschöpft, Mobbing entwickelt sich, die Leistung sinkt und die Fluktuation steigt.

## Wie konstruieren Sie Ihre Welt?

Sie wissen, dass Sie die Welt nicht objektiv wahrnehmen können, sondern dass Sie immer nur Konstrukte erzeugen, Ideen über die Welt, über sich selber und über die Menschen, mit denen Sie zu tun haben. Und doch finden Sie sich immer wieder in Diskussionen, in der jeder weiss, was Sache ist, feste Ansichten aufeinander prallen und jeder recht hat. Können Sie sich in diesen Situationen beobachten, Ihre Konstrukte reflektieren? Oder wird es regelmässig eng? Wie denken Sie dann über Ihren Partner, über Ihre Mitarbeiterin? Sind die Konstrukte, die Sie in diesen Situationen erzeugen hilfreich oder tragen Sie dazu bei, die Kommunikationsprobleme zu verschärfen?

## Personality Patchwork

Das Modell «Personality Patchwork» beschreibt drei Gruppen von Charaktermustern: Die Leistungsmuster, die Sensibilitäten und die Grundprägungen.

Die *Leistungsmuster* beschreiben die drei Grundmuster, wie Menschen arbeiten. Sie sind für die alltägliche Zusammenarbeit in Teams relevant.

Die *Sensibilitäten* sind die Muster, welche zu Verengungen führen. Sie erschweren die Kommunikation und beeinträchtigen das alltägliche Zusammenleben und die Zusammenarbeit. Sie verhindern nachhaltig Lernprozesse in Teams und Organisationen. Das Modell beschreibt 11 Themen, auf die man sich sensibilisieren kann.

Die *Grundprägungen* beschreiben die grundsätzliche Art, wie Menschen sind, wie sie die Welt konstruieren und verstehen, welches ihre Lebensthemen sind und wie sie sich in Beziehungen verhalten. Dieser Teil ist vor allem für die Frage relevant, welche Aufgaben für welche Menschen geeignet sind und welche eher nicht. Das Modell beschreibt 3 Grundmuster.

## Die Leistungsmuster: Wer sind die high performers?

Sie wissen aus Erfahrung, dass Ihre Mitarbeitenden verschieden arbeiten. Diese gehen unterschiedlich an Aufgaben heran und bewegen sich unterschiedlich in Projekten. Menschen haben unterschiedliche Leistungsmuster. Es ist wichtig, diese Leistungsmuster zu erkennen, denn jedes Leistungsmuster hat seine Vorteile und seine Nachteile, seine Stärken und Schwächen. Es ist für die optimale Bewältigung der Aufgaben absolut relevant zu wissen, welche Mitarbeiterin welches Leistungsmuster hat. Am erfolgreichsten arbeiten Teams, die miteinander über ihre Leistungsmuster reflektieren und austauschen können. Dann erkennen die Mitarbeitenden, dass es, ohne diese zu werten, unterschiedliche Varianten gibt, wie man arbeiten kann. Dann können Sie Ihre Leute dort einsetzen, wo diese ihre Stärken und ihr Potential haben. Dann haben Sie die high performers in allen Aufgaben, und die Performance der ganzen Abteilung steigt.

### Die Einzelteil-Arbeiter:

- möchten die Aufgabe verstehen, bevor sie mit der Arbeit beginnen
- arbeiten gründlich und detailgenau
- arbeiten Aufgaben Schritt für Schritt ab, nach einem inneren Plan
- sind Spezialisten im Erkennen, Entwickeln und Erfinden von Ordnungssystemen

- sind Perfektionisten, die ein Produkt laufend verbessern können
- üben gerne
- sammeln gerne
- schliessen gerne eine Aufgabe ab, bevor sie mit einer neuen anfangen
- sind manchmal etwas übergenau, langsam, stur und unflexibel
- arbeiten nicht gerne unter Zeitdruck
- brauchen keine enge Führung, da sie ihre Motivation aus den Aufgaben selber beziehen.

*Die Am Stück-Arbeiter:*

- gehen die Aufgaben als Ganzes an
- denken und arbeiten schnell und in grossen Bögen
- sind oft mit Freude, Schwung und Spass an der Arbeit
- sind die typischen Multitasking-Arbeiter, die drei Dinge gleichzeitig und nebeneinander machen können
- können sich und ihre Arbeit nicht leicht selber strukturieren
- fangen manchmal nicht an, weil sie den ersten Schritt nicht finden
- lieben Auftritte jeder Art
- lernen leicht und mit Freude
- sind nicht interessiert an Details
- arbeiten oft ungenau
- werden unter Stress unkonzentriert und fahrig
- lesen Gebrauchsanweisungen nicht
- arbeiten nicht gerne ganz selbständig
- profitieren von einer nahen Führung
- arbeiten für den Vorgesetzten und erwarten Anerkennung für die Leistung

*Die Druck-Arbeiter:*

- erreichen ihre Bestform unter Druck
- fühlen sich unter Druck lebendig und arbeiten dann sehr produktiv
- sind geduldig und gewohnt, hohe Belastungen auszuhalten
- haben im übertragenen und oft auch im wörtlichen Sinne einen breiten Rücken
- sind die geborenen Krisen-Manager, die unter Hochdruck immer noch denk- und handlungsfähig sind
- machen nicht gerne mehrere Dinge parallel
- bewegen sich von Deadline zu Deadline
- arbeiten gerne selbständig
- lieben Überraschungen und hassen Wiederholungen
- machen die grossen Aufgaben lieber als die kleinen, detailgenauen
- kommen ohne Druck nicht auf Betriebstemperatur, kommen nicht in Fahrt
- produzieren Irritationen, wenn jemand auf ihre Zwischenergebnisse wartet
- werden über klar kommunizierte und verbindliche Termine geführt

## Die Sensibilitäten: Lernprozesse nachhaltig verhindern

Manchmal laufen Meetings wir geschmiert, die Leute sind frisch und wach, die Atmosphäre ist weit und offen. Sie finden mit Ihrem Team ohne grossen Aufwand die guten Lösungen und nach dem Meeting sind alle aufgestellt.

Sie wissen aber auch aus eigener Erfahrung: Manchmal kommen Sie nicht vom Fleck, die Atmosphäre im Meeting ist eng, angespannt und heiss, man dreht sich im Kreis, die Leute diskutieren und argumentieren gegeneinander, hören sich nicht zu und fallen sich ins Wort. Als Führungsperson kommen Sie unter Zeitdruck und werden unruhig. Sie ziehen das Meeting durch und entscheiden etwas, das schon im Lift wieder umgestossen wird. Und irgendwie ist es Ihnen während des ganzen Meetings nicht gelungen, sich selber und Ihre Mitarbeitenden wieder auf Kurs zu bringen und diesen weiten Denkraum wieder herzustellen, in dem Sie und Ihr Team so produktiv arbeiten und neues Wissen generieren, das vorher noch nicht da war.

«Personality Patchwork» beschreibt 11 Themen, auf die Menschen sich sensibilisieren können. So, wie gewisse Personen eine körperliche Sensibilität auf Gräserpollen entwickeln, so können wir auf der psychischen Ebene eine Sensibilität auf gewisse Themen entwickeln, z.B. auf das Thema «Wert». Kommen wir dann mit diesen Themen in Kontakt, sind wir gefährdet, in eine *Verengung* zu geraten. Das Denken wird plötzlich eng, simpel, eindimensional. Es dreht sich nur noch in den immer gleichen Schlaufen. Diese Erfahrung wird manchmal auch als Röhrenblick beschrieben.

Wenn Sie Ihre eigenen Sensibilitäten erkennen und verstehen, können Sie auch lernen, im Meeting auftauchende Sensibilitäten und daraus resultierende Verengungen zu erkennen und im Team zu begleiten.

## Die Grundprägungen: Menschen und Beziehungen

Wenn Sie in einer Partnerschaft leben, kennen Sie diese Erfahrung: Ihr Partner / Ihre Partnerin reagiert auf etwas, das Sie gemacht oder gesagt haben in einer Art, die Sie absolut nicht nachvollziehen können. Ihr Gegenüber hat etwas völlig anderes verstanden, als Sie gemeint haben. Dann wissen Sie aus Erfahrung: Diese Situationen führen zu starken Irritationen in der Beziehung.

Diese Irritationen entstehen oft, wenn sich zwei unterschiedliche Welten begegnen. Zwei völlig verschiedenen Arten, wie man Alltägliches verstehen und konstruieren kann, treffen aufeinander. Das Problem dabei ist, dass wir nicht darüber reflektieren können, da wir nichts über diese unterschiedlichen Grundannahmen und Konstrukte wissen. Auch haben wir keine Worte für diese Inhalte. Deshalb können wir auch nicht darüber reden. Dies verschärft die Irritationen noch.

**Existenzsuchende** haben in sich die Frage, ob sie unter den Menschen wirklich willkommen sind, ob sie wirklich dazugehören. Manchmal ist diese Frage nicht so klar da, aber ihr Verhalten zeugt von dieser grundlegenden Unsicherheit. Sie sind eher Einzelgänger, manchmal etwas kantig und wenig beweglich im Kontakt. Sie kommen nicht so leicht in eine Beziehung mit anderen und haben wenige Freunde. Es braucht lange, bis sie zu jemandem Vertrauen fassen, bis sich eine Freundschaft bildet, dafür hält diese dann oft ein Leben lang.

In Teams haben sie oft etwas Abweisendes und Unnahbares. Sie führen ein Eigenleben, fühlen sich nicht wirklich dazugehörig. Ihr Arbeitsplatz ist nicht der Ort, an dem sich die Leute gerne treffen. Ganz im Gegenteil: Rund um ihren Arbeitsplatz gibt es eher eine kühle, trockene Atmosphäre, die nicht einlädt, mal schnell vorbeizuschauen und kurz nachzufragen, wie es so geht.

Existenzsuchende haben oft eine reiche Innenwelt, über die sie stundenlang reden können, wenn sich jemand dafür interessiert. Dies ist ihre Möglichkeit, im Kontakt und im Austausch mit Menschen zu sein. Oder der Kontakt läuft über eine gemeinsame Tätigkeit. Existenzsuchende fühlen sich unter Menschen oft nicht dazugehörig und bewegen sich eher am Rande. Sie brauchen immer wieder den Rückzug in die eigenen vier Wände, das alleine-sein mit sich selber. Dort können sie eintauchen in ihre reiche innere Welt. Dort fühlen sie sich wohl, dort können sie sich erholen und regenerieren, wenn es ihnen einmal nicht gut geht.

Existenzsuchende haben einen Hang zu Ehrlichkeit und Gerechtigkeit. Da sie sich im Grunde eh alleine fühlen, sind sie weniger angewiesen auf die Zustimmung und das Wohlwollen der anderen. Das gibt ihnen Autonomie und den Mut, für ihre Ideen einzustehen und auch mal eine Meinung zu vertreten, die nicht dem Mainstream entspricht. Das macht sie zu wertvollen Mitarbeitenden, die auch heikle Themen ansprechen, um welche andere lieber einen Bogen machen. Aber es fördert ihre Beliebtheit im Team nicht. Sie mögen es nicht, wenn lange um den Brei herum geredet wird. Sie pflegen eine klare, schnörkellose Sprache, die sofort auf den Punkt und zum Kern des Themas kommt. Lange Einleitungen und Erklärungen liegen ihnen nicht. Ihre Direktheit kann Leute auch vor den Kopf stossen.

Als CEO können Existenzsuchende gut hinstehen und eine Entscheidung, die sie als richtig erkannt haben durchziehen, auch wenn Kolleginnen oder Kollegen aus der engeren Umgebung nicht zustimmen.

Rund um den Arbeitsplatz der **Austauschsucherin** ist immer etwas los. Es ist der Ort in der Abteilung, an dem sich die Leute gerne zu einem kurzen Schwatz treffen, an dem die Atmosphäre herzlich und warm ist. Austauschsuchende sind oft und gerne im Kontakt mit anderen, sie tauschen gerne über alles und jedes aus. Sie schauen immer, dass genügend Kaffee im Automaten ist. Die Idee der Existenzsuchenden, nicht willkommen zu sein, ist ihnen fremd. Ihr Arbeitsplatz ist stimmungsvoll gestaltet und üppig ausgestattet. Man schätzt sie, weil sie das gemeinsame Büro behaglich einrichten. Von allem ist viel da, manchmal hat man auch den Eindruck, es sei etwas überladen.

Geben und nehmen, Kontakt und Austausch sind ihre Themen. Und die Frage des richtigen Masses.

Austauschsuchende kommen oft zu kurz. Rechnen sie 'Geben' und 'Bekommen' gegeneinander auf, stehen sie oft im Minus. Sie sind glücklich, wenn sie etwas bekommen, ohne danach gefragt zu haben. Geht es ihnen einmal nicht gut, greifen sie zum Telefon. Sie suchen und brauchen dann den Kontakt und den Austausch. Sie leiden, wenn sie dann alleine sein müssen und niemanden haben, mit dem sie austauschen können.

Austauschsuchende sorgen dafür, dass alles da ist, was es so braucht für eine gute Zusammenarbeit. Sie können den Leuten die Bedürfnisse von den Augen lesen, noch bevor jemand etwas gesagt hat. Sie haben alle im Team im Blick und wissen von allen, wie es ihnen geht. So fällt es ihnen leicht, das Team zusammenzuhalten.



Als CEO sind Austauschsuchende gerne im Kontakt und im Austausch. Sie kommunizieren gerne und ausgiebig. Man schätzt ihren Umgang mit den Mitarbeitenden. In der Geschäftsleitung pflegen sie oft einen persönlichen und kollegialen Umgang.

Während es in der Umgebung des Existenzsuchers beziehungsweise eher kühl und am Arbeitsplatz der Austauschsucherin warm und angeregt ist, ist die Atmosphäre in der Umgebung der **Formsucherin** eher diffus und unklar. Da arbeitet nicht jemand, die viel Raum einnimmt, feste Meinungen von sich gibt, klar Stellung bezieht, leicht Entscheidungen fällt und für andere klar fassbar ist.

Formsuchende haben ihr Eigenes wenig entwickelt und in sich wenig ausgefaltet. Es ist für sie selber unklar, wer sie sind und was ihre eigenen Formen sind. Sie erleben immer wieder, dass sie Ihres verlieren und nur noch Nebel in sich und um sich herum haben. Ihr Lebensthema ist die Suche nach der eigenen Form.

Im Kontakt mit Formsuchenden hat man oft den Eindruck, man könne sich nicht klar orientieren bei ihnen. Das betrifft ihre Person wie auch das, was sie sagen. Sie sind als Personen nicht leicht fassbar. Man hat oft auch nach Jahren der Zusammenarbeit noch den Eindruck, man wisse nicht so genau, mit wem man es zu tun hat.

Die Tatsache, dass das Eigene wenig ausgefaltet und wenig präsent ist, macht es dem Formsuchenden einfach, sich auf das Gegenüber einzustellen und sich einzuschwingen. In seinem Hirn haben ganz viele Möglichkeiten und Optionen Platz. Er hält nicht an eigenen Positionen fest und kann sich ohne Probleme in andere, fremde Positionen eindenken und andere Ideen nachvollziehen.

Da Formsuchende die eigenen Resonanzen nicht so klar in sich finden, wie das andere tun, brauchen sie oft mehr Zeit und Raum als andere, um auf etwas zu reagieren und ihre Ideen oder ihre Haltung zu etwas zu finden. Dadurch sind sie gefährdet, überfahren zu werden. Oft, ohne dass andere es bemerken.

Kommen Formsuchende neu in ein Team, gibt es selten Probleme. Sie sind sehr flexibel und können sich schnell in die Situation am neuen Arbeitsplatz einpassen. Sie sind begnadete Verkäufer, die bei den Kunden eine Atmosphäre schaffen können, wo sich alle schnell wohl fühlen.

Als CEO ist es für Formsuchende wichtig zu verstehen, dass sie weniger klare Meinungen und Ideen in sich findet als andere. Deshalb ist es für sie ausserordentlich wichtig, mit ihren Kollegen und Kolleginnen der Geschäftsleitung zusammen die Lösungen zu entwickeln.

Als CEO können Formsuchende gut atmosphärische Informationen aufnehmen und zwischen den Zeilen lesen. Sie haben eine Tendenz, intuitiv zu entscheiden, ohne dass sie genau begründen könnten, wie sie zu diesem Entscheid gekommen sind. Sie liegen dabei oft richtig. Wenn sie die Zeit und den Raum bekommen, über ihre Entscheide zu reden und zu reflektieren, finden sie auch den Zugang zu den Gründen für ihre Entscheide.

## Über den Autor

Othmar Loser-Kalbermatten ist Arbeitspsychologe lic.phil. Universität Zürich. Er arbeitet seit 1987 selbstständig als Coach von Menschen und als Berater von Organisationen und wendet das Modell «Personality Patchwork» seit 30 Jahren in seinen professionellen und privaten Beziehungen an.

othmar.loser@lernende-organisationen.ch