

Von: **Normen Ulbrich für Europäische Union der Hörakustiker e. V. (EUHA)**
 Fotos & Abbildungen: **Normen Ulbrich**

Führungskommunikation 2.0



→ Normen Ulbrich verrät seine Erfolgsformel

Normen Ulbrich ist Kommunikationsexperte und verrät uns eine Formel für mehr Erfolg, Leichtigkeit und Freude bei der Arbeit. Sein Erfolgsgeheimnis ist u. a. Wertschätzung. Sein Leitspruch ist: Kooperation entsteht durch Kommunikation.

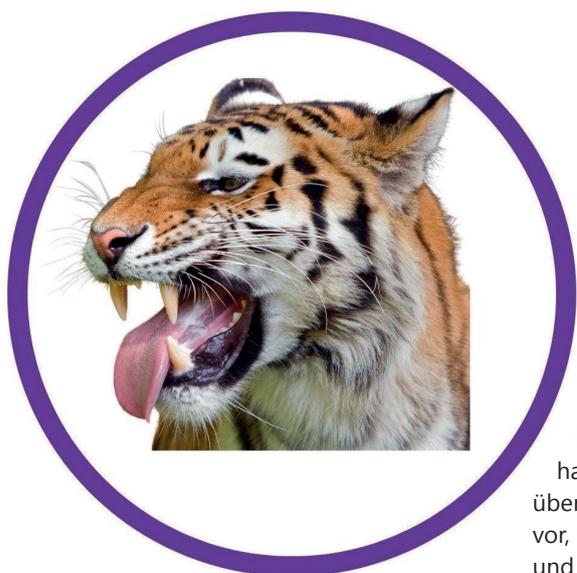
Ich möchte mit einem kleinen Experiment starten. Bitte nehmen Sie Ihre beiden Hände nach vorn, vor Ihren Körper. Wenn Sie das getan haben, führen Sie sie zusammen, falten Sie sie und achten Sie darauf, welcher Daumen oben liegt. Bei mir ist es der rechte. Merken Sie sich den. Jetzt kommt der zweite Teil des Experiments. Nehmen Sie die Hände wieder auseinander. Führen Sie jetzt die Hände wieder zusammen und achten diesmal bitte darauf, den anderen Daumen nach oben zu nehmen. Wenn ich Sie jetzt hören und sehen könnte, dann würde ich in teils verstörte Gesichter schauen. Ich würde so was hören wie: „Das fühlt sich sehr komisch an“ und „irgendwie nicht richtig“. Ich möchte Sie auf eine kleine Reise mitnehmen, von Teil 1 des Experiments zu Teil 2. Von „Das fühlt sich ganz normal

an“ zu „einer kleinen Veränderung“. Diese Veränderung lautet Führungskommunikation 2.0. Der nächste Schritt, die nächste Evolutionsstufe von zwischenmenschlicher Kommunikation.

Die Idee zu dieser Formel kam mir bei meiner Arbeit mit vielen Teams, in Fachgeschäften mit Hörakustikern und Hörakustikerinnen. Immer wieder habe ich Menschen getroffen, die wenig oder gar keine Freude an der Arbeit verspüren und bei denen dann häufig auch der Erfolg kleiner ist, als sie es sich selbst zutrauen oder als es erwartbar wäre.

Beim Beobachten dieser Situation bin ich immer wieder darauf gestoßen, dass häufig die Kommunikation unbedacht, sehr automatisch funktioniert. Etwa wie bei Teil 1 des Experiments. Wir machen uns keine Gedanken darüber, welcher Dau-

men oben liegt, wie wir das tun sollen, sondern wir machen es einfach. Und ich glaube, dass das auch Teil des Problems ist. Das ist Teil der Herausforderung von Kommunikation. Kommunikation ist ja letztlich etwas, das wir von unserer Geburt an, vielleicht sogar schon im Bauch der Mutter erlernen, das wir tun und das dann doch sehr intuitiv passiert. Vielleicht so wie das Zähneputzen. Das haben wir irgendwann mal gelernt und wird zumindest von den wenigsten tagtäglich vor dem Spiegel hinterfragt. Würde das Zähneputzen denn auch anders funktionieren? Könnte ich besser, intensiver, schneller putzen? Das könnten wir in der Zahnarztpraxis erfahren. Und da erhalten wir dann einen Impuls, und hier möchte ich Ihnen den Impuls für das Thema Kommunikation geben.



→ Angst erzeugt Stress

Wenn wir im Duden nachschlagen, was Erfolg, was Freude bedeutet, dann kommen wir zu diesen beiden Definitionen: Erfolg ist ein „positives Ergebnis einer Bemühung“ und das „Eintreten einer beabsichtigten erstrebten Wirkung“. Also wir tun etwas und erreichen quasi das Ergebnis. Freude ist ein „hochgestimmter Gemütszustand“, der „Froh- und Be-glücktsein“ auslöst.

Die Kommunikationsformel 2.0 besteht aus vier Bestandteilen und wird es Ihnen ermöglichen, noch erfolgreicher und mit noch mehr Freude und Leichtigkeit an die Arbeit zu gehen. Denn was verhindert denn eigentlich Erfolg und Freude bei der Arbeit? Da sind wir schnell bei den Themen Angst, Belohnung und Bestrafung.

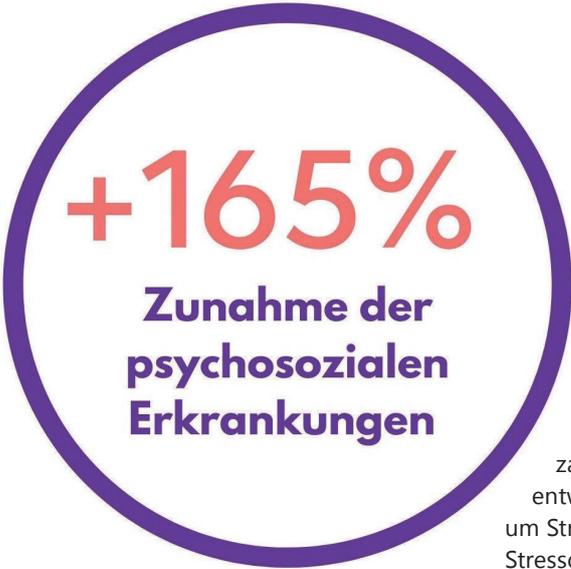
Das menschliche Stresssystem

Diese Zustände, diese Situation und diese Gefühle haben in den zwei Millionen Jahren menschlicher Evolution ein

bestimmtes System herausgebildet, das sogenannte Stresssystem. Das Bild, das ich dazu im Kopf habe, ist folgendes: Unsere Vorfahren, die Urmenschen, als Nomaden in kleinen Gruppen, Menschen die selbstorganisiert waren, die eine hohe Teamfähigkeit an den Tag gelegt haben müssen, weil sie sonst nicht überlebt hätten. Und dann stellen Sie sich vor, ein Rascheln im Gebüsch wird gehört, und jetzt springen genau diese Stresssysteme an, das bedeutet, Angst entsteht. Die Erfahrung hat sie gelehrt, dass dort im Gebüsch ein Säbelzahn tiger versteckt sein könnte. Todesangst wird ausgelöst. Der menschliche Körper hat sich dieses Stresssystem genau dafür überlegt und auch perfektioniert. Es werden in solchen Situationen zwei Hormone ausgeschüttet, nämlich Adrenalin und Cortisol. Adrenalin führt dazu, dass wir in einer Aufregung sind. Das Herz pocht schneller, wir atmen schneller, und wir können – das ist das eigentliche Ziel – mehr Energie, mehr Sauerstoff in die Muskulatur transportieren. Das Gehirn wird nur noch in Not versorgt, und wir können damit also schneller und länger und weiter laufen. Und das zweite Hormon, nämlich Cortisol, ist dafür zuständig, dass wir diesen Tunnelblick haben. Und der ist notwendig und wichtig, damit wir nicht über Wurzeln und Steine stolpern, sondern dass wir möglichst gut und fehlerfrei unseren Weg finden. Und beim Laufprozess entsteht in den Mitochondrien durch sehr komplexe biochemische Prozesse etwas, das dieses Adrenalin und

Cortisol senkt – und gleichzeitig entstehen zwei andere Hormone.

Wir verlassen kurz den Säbelzahn tiger und widmen uns einer erschreckenden Zahl. In den letzten 40 Jahren gab es eine Zunahme der psychosozialen Erkrankungen, eine messbare Zunahme von 165 Prozent. Das bedeutet: Vor 40 Jahren waren psychosoziale Erkrankungen nicht der Rede wert, und heute sind sie einer der Hauptgründe für Krankschreibungen, für Fehltage und für Frühverrentung. Die 165 Prozent hängen sehr eng mit der Geschichte des Säbelzahn tigers zusammen. Denn psychosoziale Erkrankungen entstehen, weil wir uns in unserem Arbeitsalltag sehr häufig – manche Menschen auch andauernd – in diesem Stresssystem befinden. Im Vergleich ist das so, als würden wir acht Stunden am Tag vor dem Säbelzahn tiger davonrennen. Und wenn wir dieses Bild mal weiterdenken, wird schnell klar, wie freudig und erfolgreich sich unsere Vorfahren gefühlt hätten, wenn sie acht Stunden lang vor dem Säbelzahn tiger weggerannt wären. So offensichtlich, wie das Beispiel mit dem Säbelzahn tiger ist, ist es doch viel weniger offensichtlich, dass dieser Stress auch ausgelöst werden kann, wenn Sie in Ihrem Fachgeschäft sind. Stress, Angst, Druck – eventuell ausgelöst durch Kunden oder Umsatz, Ziele, Kollegen und Führungskräfte. Vielleicht kommen auch noch Stressoren im privaten Kontext hinzu. Wir wissen mittlerweile, dass die Burn-out-Gefahr erheblich steigt, je länger wir unter Einfluss von Adrenalin und Cortisol stehen.



+165%

**Zunahme der
psychosozialen
Erkrankungen**

→ In den letzten 40 Jahren nahmen psychosoziale Erkrankungen um 165 Prozent zu

Dem Säbelzähntiger entkommen

Der Umkehrpunkt ist folgender: Wenn unsere Vorfahren überlebt haben, erfolgreich vor dem Säbelzähntiger geflüchtet sind, wenn der stressige Tag, die angstvolle Situation vorbei ist, dann fühlen wir Erfolg, ein Hochgefühl wie Freude. Und das wird ausgelöst durch zwei andere Hormone: Dopamin und Serotonin. Diese nennen wir Glücksgefühle oder Glückshormone. Wenn Adrenalin und Cortisol hoch sind, dann müssen Dopamin und Serotonin, also die Glückshormone, niedrig sein. Und durch den Laufprozess sinken Adrenalin sowie Cortisol, und dadurch können die Glückshormone ansteigen und wir fühlen uns gut. Wir verknüpfen das mit dem Überleben im Angesicht des Säbelzähntigers oder mit dem Erfolg in einem Projekt oder dem Bungee-Jump oder was auch immer die Angst und Stressgefühle ausgelöst hat. Und wenn diese überwunden sind, dann entstehen die Glückshormone, das Dopamin, ruhiges Umfeld, also diese Situation, in der wir uns so gut fühlen, die dazu

führt, dass wir glücklich sind. Die führt dazu, dass wir so ein Gefühl von Optimismus erfahren. Auch dass wir kreativ und innovativ sind. Also genau die Prozesse, die unsere Vorfahren brauchten, um Waffen, ob jetzt passiv oder aktiv, gegen die Säbelzähntiger und andere Fressfeinde zu entwickeln. Heute würden wir sagen, um Strategien zu entwickeln, um den Stressoren auszuweichen, also die Kunden zufriedener zu machen, mehr Produkte zu verkaufen, mit den Kollegen zurechtzukommen etc. Wir bräuchten genau diesen Zustand von Erfolg und Freude, damit wir uns Strategien überlegen können, wie wir noch besser werden oder aus schwierigen Situationen dauerhaft herauskommen. Wenn wir diese Situation der Zufriedenheit haben, wenn ich als Hörakustiker und Hörakustikerin zufrieden bin, dann sind meine Kunden und Kundinnen auch zufriedener. Und je zufriedener die Kunden und Kundinnen sind, desto profitabler ist das Geschäft, desto produktiver sind die Mitarbeitenden und desto wohler fühlen sie sich. Das heißt, wenn es uns gelänge, am Arbeitsplatz, im Fachgeschäft mehr Freude, mehr Zufriedenheit entstehen zu lassen, dann hätte das aus meiner Sicht zwei wesentliche Vorteile: Der erste Vorteil besteht darin, mit einer viel geringeren Wahrscheinlichkeit krank zu werden. Ich fühle mich besser. Ich kann auch die Dinge, die ich im privaten Kontext mache, viel besser erleben. Und der zweite Vorteil: Ich bin auch im beruflichen Kontext nachweislich erfolgreicher.

Was tun, um erfolgreicher und freudiger

den Tag zu bestreiten?

Kooperation, also diese Art von Zusammenarbeit, die wir im Team, im Fachgeschäft brauchen, entsteht durch Kommunikation. Und ich habe festgestellt, dass wir bei dem Thema einen Schritt nach vorn gehen müssen. Deshalb Kommunikation 2.0. Kommunikation 2.0 besteht aus vier Bestandteilen: aus Mut, psychologischer Sicherheit, Zugewandtheit und aus Feedbackfähigkeiten.

Wenn ich an Mut denke, dann denke ich immer an meinen Sohn Finn. Er ist zehn Jahre alt und hatte vor einigen Monaten Probleme mit einer Lehrerin. Er hat sich anfangs nicht getraut, das anzusprechen. Aber irgendwann gab es den Moment, in dem er ganz mutig war und gesagt hat: „Papa, ich würde jetzt gern mal mit der Lehrerin sprechen, wenn du dabei bist.“ Und dann haben wir einen Termin mit ihr vereinbart. Und da habe ich etwas erlebt, was ich als mutig bezeichnen würde: Mein Sohn hat seiner Lehrerin auf eine wirklich sehr wertschätzende Art und Weise seine Wahrnehmung von mehreren Situationen erzählt. Er hat Beispiele geschildert, hat ihr erklärt, wie er sich dabei fühlt. Am Ende hat er sie dann darum gebeten, Dinge anders zu machen und mit ihm anders umzugehen. Das fand ich großartig. Ich habe mich gefragt, ob ich mich das getraut hätte als Schüler. Nein, ich hätte es mich nicht getraut, weil die Atmosphäre, an die ich mich erinnern kann, in meiner Schule, auch in vielen Arbeitssituationen, die ich erlebt habe, nicht von solch einer psychologischen Sicherheit geprägt ist oder war, wie ich das bei meinem Sohn grundsätzlich erlebe und wahrnehme. Das



→ Eine vertrauensvolle Atmosphäre am Arbeitsplatz gibt psychologische Sicherheit

heißt, psychologische Sicherheit ist ein Zustand von Teams, in denen eine sehr vertrauensvolle Atmosphäre herrscht. Und in dieser vertrauensvollen Atmosphäre ist alles erlaubt.

Jeder Kommentar, jeder Hinweis, jeder Fehler – alles ist erlaubt. Es gibt keine Sorge oder Angst, dass das, was man fragt oder sagt, von den anderen falsch aufgenommen wird. Diese psychologische Sicherheit ist gerade erst relativ aktuell und 2016 in einem Projekt von Google über mehrere Jahre untersucht worden. Google hat dort Hunderte von internen Teams untersucht und sich die Frage gestellt: „Was macht manche Teams erfolgreicher als andere?“ Google hat fünf Faktoren identifiziert und der entscheidende, der wichtigste ist genau diese psychologische Sicherheit: eine Atmosphäre von Vertrauen, Wertschätzung und Ehrlichkeit. Es geht nicht um Harmonie. Es geht tatsächlich darum, dass wir Vertrauen haben in die anderen Menschen. Also Mut. Mal

psychologische Sicherheit, mal Zugewandtheit. Zugewandtheit bedeutet laut Duden „von Aufmerksamkeit, innerer Hinwendung gekennzeichnete Haltung, Verhaltensweise“. Und diese Zugewandtheit hat für mich sehr viel zu tun mit Empathie, Einfühlungsvermögen und mit Wertschätzung. Sich Zeit zu nehmen für den anderen. Zuzuhören. Hinzuhören. Wenn es mir gelingt, diese innere Haltung zu kultivieren, dann zahlt das auch wieder auf die psychologische Sicherheit ein.

Der dritte Faktor, das sind die Feedbackfähigkeiten, die ich bei meinem Sohn auch erlebt habe. Erklären, wie er es wahrnimmt. Wahrnehmung ist der erste Teil. So wirkt es auf mich. Wirkung ist der zweite Teil, und der dritte Teil ist der Wunsch. Also was hätte ich gern stattdessen? Was wünsche ich mir alternativ? Wahrnehmung. Wirkung. Wunsch. Wenn ich ein Feedback gebe, dann sende ich sogenannte Ich-Botschaften, und die erschweren es dem anderen, sich persönlich angegriffen zu fühlen. Und dann ist es wieder so ein bisschen wie bei unserem Experiment. Der andere obere Daumen fühlt sich zu Beginn komisch an. Ich lade Sie ein, an der Formel für Kommunikation 2.0, der nächsten Evolutionsstufe von Kommunikation zu arbeiten. Ich glaube, dass jede und jeder in einem Team dazu beitragen kann, indem sie oder er selbst mutig ist und quasi ihre oder seine Komfortzone verlässt. So angenehm es sich in der Komfortzone lebt, so bedeutet diese auch, dass wir uns

nicht weiterentwickeln können.

Fazit

Wenn wir einen Zustand haben, den wir nicht wollen, wenn wir zu wenig Erfolg haben, wenn wir zu wenig Freude haben, zu wenig Zufriedenheit, dann müssen wir den Komfortbereich, in dem wir uns aufhalten, verlassen. Wir müssen vor die Tür treten. Dafür braucht es Mut. Und wenn ich den Mut multipliziere mit einem sehr vertrauensvollen Umfeld, mit der psychologischen Sicherheit, wenn ich diese zwei Faktoren multipliziere, mit einer großen Zugewandtheit, mit einer großen Empathie, mit einer ehrlich empfundenen, bedingungslosen Wertschätzung – und wenn ich diese drei Faktoren multipliziere mit Feedbackfähigkeiten, die ich trainieren kann, dann schaffe ich ein Umfeld, in dem Kommunikation viel einfacher, viel klarer, viel verbindlicher, viel wertschätzender stattfindet. Und getreu dem Motto „Kooperation entsteht durch Kommunikation“ werde ich dadurch die Kooperation stärken. Und das zahlt wiederum auf mein Empfinden von Erfolg und Freude ein. Ich möchte Sie bitten, noch einmal die Hände vor den Körper zu nehmen und noch mal ganz bewusst den zweiten Teil des Experiments auszuprobieren. Und ich möchte Sie ermutigen, genau dies zu tun, wenn Sie das nächste Mal in Ihrem Fachgeschäft sind: Dinge anders machen, sich an die Formel erinnern und Kommunikation 2.0 im Fachgeschäft leben.