



Kommunikationskompetenz

Mitarbeiter erkennen und wirksam führen

Othmar Loser-Kalbermatten

3. unveränderte Auflage 2017
224 Seiten

Take-Aways

- Menschen sind unglaublich verschieden. Diese Unterschiedlichkeit ist ein wesentlicher Grund für Probleme des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens.
- Es ist hilfreich, wenn Sie ein Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell haben, 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 Freunden, mit Ihrem Partner/ Ihrer Partnerin, mit Ihren Kindern in einer gewinnbringenden Art kommunizieren können.
- Sie lernen, dass Menschen bei der Arbeit unterschiedliche Leistungsmuster haben.
- Sie lernen, wie Sie und die Menschen in Ihrer Umgebung 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 in Ihren Beziehungen angeeignet.

Empfehlung

«Personality Patchwork» ist ein gut geeignetes Modell, um über sich selber und über andere nachzudenken, um Beziehungen und Kommunikation zu verstehen. 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 zwi-
schendurch auch über sich selber nachdenken möchten, werden Sie dieses Buch mit Ge-
winn lesen. Es öffnet Ihnen 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 Lebenspartne-
rin/ Ihres Lebenspartners und der eigenen Kinder.

Die Charaktermuster der Menschen unterscheiden sich sehr stark. Treffen unter-
schiedliche Muster aufeinander, ist das Ergebnis oft Irritation. Irritationen zwischen Kolle-
ginnen und Kollegen, zwischen Ehepartnern und zwischen Nachbarn. Die Wirkungen der
Irritationen sind Spannungen in den Beziehungen, Missverständnisse, manchmal Bezie-
hungsabbrüche.

Wie konstruieren Sie Ihre Welt?

Sie können die Welt nicht objektiv wahrnehmen, sondern Sie erzeugen immer nur Kon-
strukte, Ideen und Vorstellungen 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? 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 verunmöglichen gute Lösungen in Beziehungen und verhindern nachhaltig Lernprozesse in Teams und Organisationen. Das Modell beschreibt 11 Varianten von Sensibilitäten.

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. Wir reagieren mit starken Irritationen, wenn unterschiedliche Muster aufeinander treffen. Das Modell beschreibt 3 Grundmuster.

Die Leistungsmuster: Wie arbeiten die Menschen?

Menschen arbeiten verschieden. Sie gehen unterschiedlich an Aufgaben heran und bewältigen Aufgaben verschieden. Es ist für Teams 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 relevant zu wissen, wer 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.

Auch für Paare ist es erleichternd, zu verstehen, wie der Partner/ die Partnerin arbeitet, besonders dann, wenn sich die Muster unterscheiden.

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 übergenu, 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

Jedes Paar kennt es: Es gibt anspruchsvolle Themen, die immer wieder zu Verengungen führen. Kaum ist das Thema angesprochen, wird die Atmosphäre heiss, die Stimmen wer-

den lauter, die Partner nerven sich, hören sich nicht zu, fallen sich ins Wort, machen Schuldzuweisungen. Das Gespräch endet ohne gute Lösung, und in der nächsten Runde wird es wieder genau gleich ablaufen.

«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 lernen, in Gesprächen auftauchende Sensibilitäten und daraus resultierende Verengungen zu erkennen und bei sich und in Gesprächen 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 habe 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.

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 einzu-

stehen und auch mal eine Meinung zu vertreten, die nicht dem Mainstream entspricht. Aber es fördert ihre Beliebtheit im sozialen Kontakt 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.

Die **Austauschsucherin** benutzt jede Gelegenheit für einen kurzen Schwatz. Austausch-suchende sind oft und gerne im Kontakt mit anderen, sie tauschen gerne über alles und jedes aus. Sie fühlen sich wohl unter Menschen. Die Idee der Existenzsuchenden, nicht willkommen zu sein, ist ihnen fremd. Ihre Umgebung ist stimmungsvoll gestaltet und üppig ausgestattet. 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 können den Leuten die Bedürfnisse von den Augen lesen, noch bevor jemand etwas gesagt hat. Sie haben alle im Blick und sorgen dafür, dass es allen gut geht.

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

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

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 ein-denken 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 eigenen 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.

Über den Autor

Othmar Loser-Kalbermatten ist Psychologe lic.phil. Universität Zürich. Er arbeitet seit 1987 selbständig als Psychotherapeut und Coach und seit 2002 zusätzlich in der Team- und Organisationsentwicklung. Er wendet das Modell «Personality Patchwork» seit 25 Jahren in seinen professionellen und privaten Beziehungen an. Er ist Partner der Firma Mehrsicht.

othmar.loser@psychotherapieluzern.ch