

LICHT AUS, SPOT AN – DIE IT-ABTEILUNG IM RAMPENLICHT!

**Vom kompetenten Techniker zum erfolgreichen
Kommunikator mit Führungsqualität**

**4.AOUG Führungskräfte-Forum –
Denkansätze für Manager und Führungskräfte**

**21. Mai 2008, Haus der Musik,
Seilerstätte 30, A-1010 Wien**



SYSCOMM

training • kommunikation • coaching

www.syscomm.at

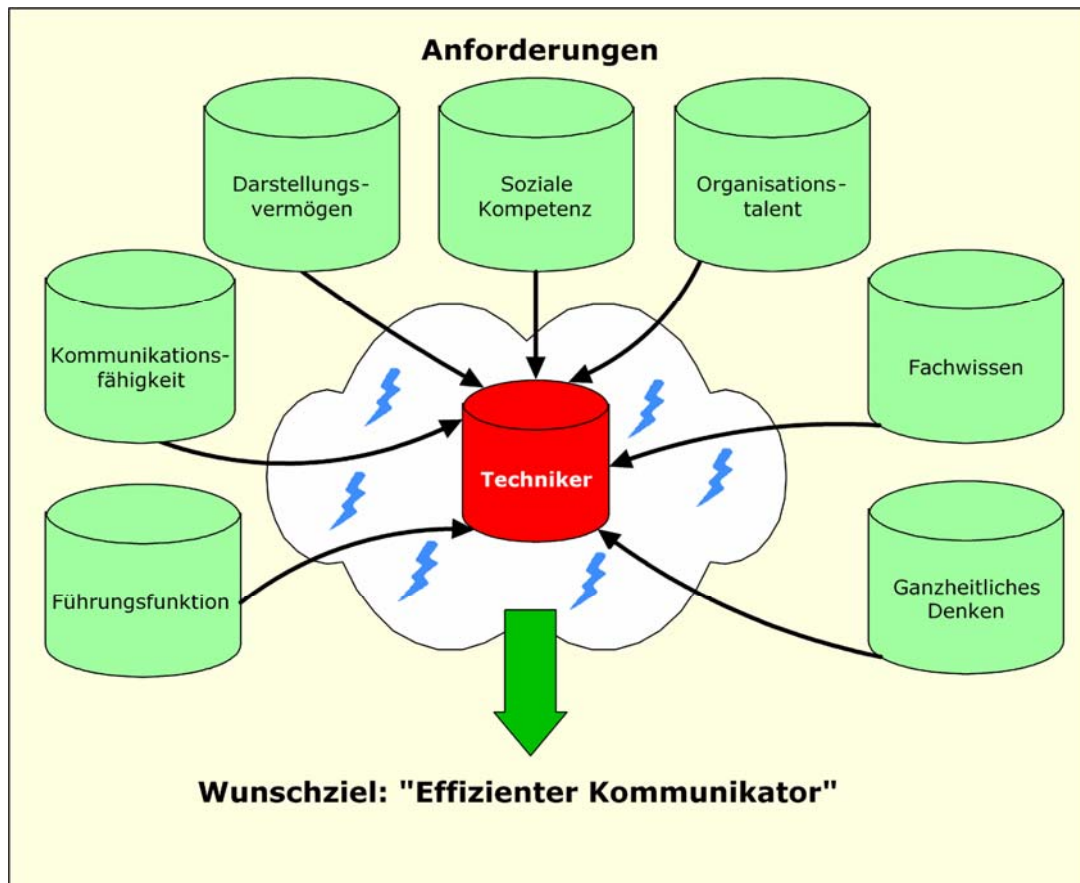
Einleitung

Der Prozess von der technisch versierten Fachkraft zum erfolgreichen Kommunikator mit Führungsqualität ist untrennbar mit dem – teilweise überstrapazierten – Begriff soziale Kompetenz verbunden.

Techniker sind nicht nur in fachlicher Hinsicht in der ökonomischen Struktur des 21. Jahrhunderts einem sehr komplexen Anforderungsprofil unterworfen:

Es kommen also zu den fachlichen verstärkt „menschliche“ Qualifikationen hinzu.

Qualifikationen, die auch von technisch versiertem Personal erlernt werden müssen.



Einige Generalisierungen, die Technikern einen gewissen Mangel an sozialer Kompetenz unterstellen, aus der einschlägigen Literatur gefällig?

„Techniker sind stark „linkshirrig“ ausgeprägt, intuitiv-kreative Handlungen sind ihnen meist fremd und mit dem geschriebenen und gesprochenen Wort kann diese Klientel auch kaum etwas anfangen. Was zählt sind klare Fakten und nichts andere als Fakten, die Emotion wird hintangestellt.“

„Techniker seien eben Spezialisten für Maschinen, aber nicht unbedingt sehr bewandert in zwischenmenschlichen Belangen“.

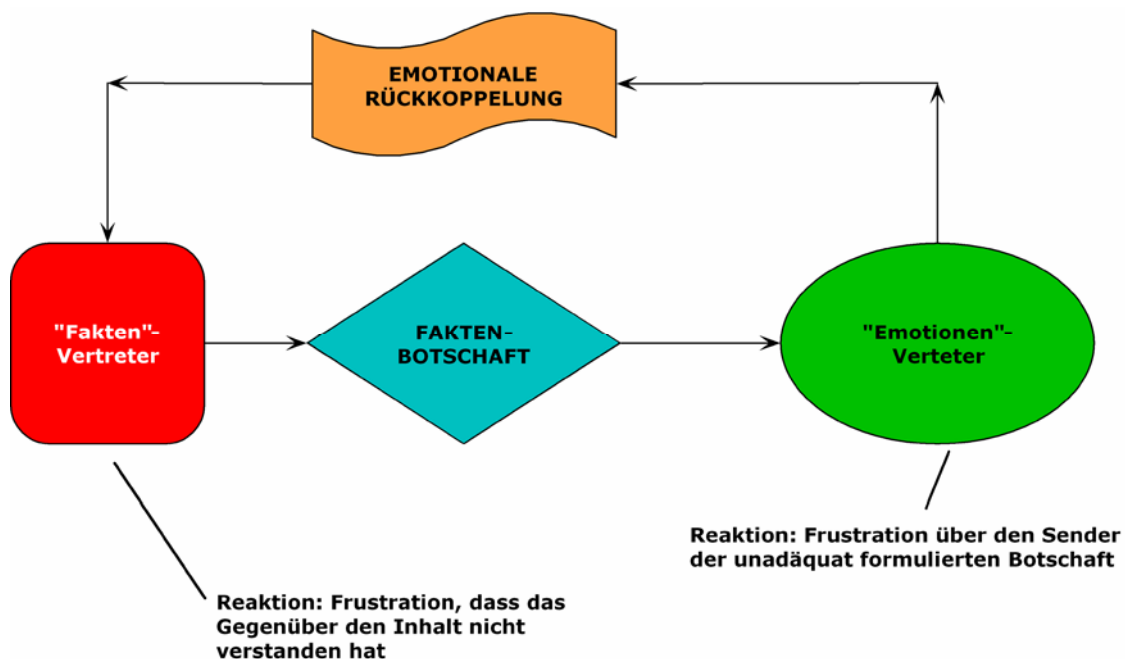
Das Erscheinungsbild des „typischen Technikers“ ist oft bekannten Stereotypen unterworfen – etwa das eines wortkargen Eigenbrötlers, der sich gerne hinter der zu programmierenden Maschine verschanzt und mit Fachausdrücken um sich wirft, die niemand versteht.

Woher kommen diese Stereotypen?

Techniker entwickeln von Beginn ihrer Ausbildung bis hin zum Einstieg in die Berufspraxis und dann natürlich im Arbeitsprozess selbst eine gewisse Fachsprache und eine Fokussierung auf Fakten. Es ist schließlich auch ihre Aufgabe, strukturiert und analytisch an Aufgabenstellungen heranzugehen. Vom Berufsbild her werden sie als „Problemlöser“ gesehen. Ein Techniker muss tagtäglich Probleme in technischen Abläufen verstehen und letztendlich lösen. Diese problemzentrierte Sichtweise färbt natürlich auf das jeweilige Verhaltensmuster ab. Am augenscheinlichsten ist dieses Phänomen in der Sprache zu beobachten. Im Gegensatz zu Zeitgenossen anderer Branchen ist die Sprache des Technikers höchst problemorientiert. Die unmittelbare Umgebung des Technikers (Manager, Vertriebsmitarbeiter oder Verkäufer) kennt diese Prozesse nur zu gut.

Sehr oft hört man von Vertretern der nicht-technischen Seiten folgende Aussagen:
„Wenn ich einen Techniker bitte, mir den Weg zu einer Problemlösung aufzuzeigen, löst er mir zwar das Problem, wirft er aber mit seiner Kommunikation weitere Problemfelder auf, die ich nicht verstehe.“

Nachfolgende Grafik stellt diesen Prozess dar, wo ein „Fakten“-Vertreter (Techniker) auf einen „Emotionen“-Vertreter (Nicht-Techniker) trifft. Letzterer hat aufgrund mangelnder Fachkenntnis selten die Chance, den Techniker zu verstehen. Außer dieser vereinfacht seine Kommunikation derart, dass auch ein Nicht-Fachmann seinen Ausführungen folgen kann.



Speziell für den Techniker hat der altbekannte Merksatz aus der Kommunikationstheorie „Der Empfänger entscheidet über den Inhalt der Botschaft“ hohe Brisanz. Wird dieser nicht beherzigt, bleibt auf beiden Seiten Frustration und das Gefühl des „Nicht-Verstanden-Werdens“.

Komplexe Sachverhalte verständlich kommunizieren

Um als Techniker verstanden zu werden, muss dieser imstande sein, komplexe Sachverhalte auf das wesentliche zu reduzieren. Dieser Prozess ist am leichtesten anhand einer Zwiebel zu veranschaulichen. Die Zwiebel steht in unserem Beispiel für den vollen Informationsgehalt einer Botschaft. Techniker neigen dazu, ihr Gegenüber die gesamte Zwiebel zu „überreichen“. Sie driften sehr schnell ins Detail ab und schildern einen Sachverhalt sehr ausführlich. Dabei braucht das Gegenüber, speziell wenn es aus dem nicht-technischen Kontext kommt, nicht diesen gesamten Informationsgehalt. Mehr noch: Das Gegenüber ist von der Faktenflut schlichtweg überfordert. Es würde reichen, dass der Techniker von der „Info-Zwiebel“ Schale für Schale abträgt. Die äußeren Schalen stehen dabei für einen groben Überblick und je näher man dem Inneren kommt, umso detaillierter wird die Darstellung. Dies ist aber in sehr vielen Fällen nicht notwendig. Die Aufgabe des Technikers daher: Es reicht also, nach jeder „Informationsschicht“ analog zum Abschälen einer Zwiebel ein Stop-and-go-Prinzip einzuführen – am besten mit offenen Fragen, Wiederholungen und Zusammenfassungen. Ein aufmerksamer Umgang mit dem Gesprächspartner gibt dem Techniker auch die Gewissheit, ob nach jedem „Stopp“ eine weitere „Infoschicht“ abgetragen werden muss. Hier muss also auch eine Sensibilisierung für die körpersprachlichen Signale erfolgen.

Das Inselmodell nach Vera F. Birkenbihl

Die Diskrepanz der grundverschiedenen Welten von Technikern und Nichttechnikern und deren Auflösung lässt sich am anschaulichsten mit dem Inselmodell nach Vera F. Birkenbihl erklären:

Bei diesem Modell steht jeder Mensch in einer "Insel", die alles enthält, was wir "Ich" nennen: Erfahrungen, Programme, Hoffnungen, Wünsche, Ängste usw.

Wenn Menschen kommunizieren, dann gilt: überschneiden sich die Inseln, fällt die Kommunikation leicht. Andernfalls fällt es uns in der Regel sehr schwer, diese Distanz

zu über-**BRÜCKE**-n. Hier kommt es oft zum Aneinandervorbei-, Gegeneinander- und Voneinanderweg statt zum **Miteinander durch Brückenbau**.

Je größer unsere Insel ist, mit desto mehr Menschen können wir partielle Überschneidungen finden. Deshalb ist das systematische Erweitern der Insel (des geistig/seelischen Horizontes) eine der vorrangigen Aufgaben eines Menschen, der lernen will, besser zu kommunizieren.

Jede Auseinandersetzung mit Neuem führt automatisch zu einer Erweiterung der Insel. Die meisten Leute gehen Neuem regelrecht aus dem Weg. Sie fühlen sich mit Vertrautem und Bekanntem am wohlsten. Das betrifft Techniker natürlich im Besonderen. Nur zu gerne verlassen Sie sich auf ihr Wissen im technischen Terrain, zwischenmenschliche Prozesse sind allerdings unberechenbar und werden gerne vermieden.

Die Auseinandersetzung mit der anderen Insel des „Nicht-Technikers“

Gerade die Sichtweise des Nicht-Technikers symbolisiert dieses Neue für den Techniker – auch wenn sie ihm im Moment der Begegnung abstrakt oder sogar naiv erscheint. Um den Brückenbau zur Insel des Nicht-Technikers zu initiieren, ist der Techniker allerdings dazu angehalten, in einer ersten Phase seinen Horizont zu erweitern und den Fokus auf sein Gegenüber zu lenken.

Dazu einige exemplarische Fragen, die diesen Prozess unterstützen sollen:

- Wie sieht es auf der Insel des Nicht-Technikers aus (Welche Vorlieben, Ängste, Stärken, Bereitschaft signalisiert mir das Gegenüber mit seiner Umgebung bzw. mit seinen Aussagen?)
- Welcher Umstand könnte ihn dazu bewegen, seine ihm vertraute Insel zu verlassen und sich für die Insel des Technikers zu interessieren?
- Wie müsste diese Insel gestaltet sein (=wie müsste die technische Information aufbereitet sein, sodass diese für den Alltagsgebrauch (=Sprache) der „Nicht-Techniker-Insel“ übernommen werden könnte.
- Was ist dem anderen wichtig, welche Ziele hat diese Person?

- Welche Signale des Gegenübers könnten für die weitere Vorgangsweise des Technikers wichtig sein?

Es geht also darum, das Terrain der Nicht-Techniker-Insel ständig zu erforschen. Das ist der optimale Nährboden für eine gelungene Kommunikation.

Weg von den Fakten

Betrachtet man die unterschiedlichsten psychologischen Modelle, die erklären, wie Kommunikation funktioniert, lautet die dramatische Erkenntnis für Techniker: „Weg von den Fakten!“ Schließlich stellen faktische Sachverhalte nur einen kleinen Teil der menschlichen Kommunikation dar, der Großteil läuft bekanntlich auf der nonverbalen und emotionalen Ebene ab. Natürlich dramatisch für eine Berufsgruppe, die sich ausschließlich mit Fakten & Co. beschäftigt.

In der Praxis ist dies aber kein unmöglicher Weg, er funktioniert meist dann sehr gut, wenn bei der betreffenden Person ein gewisser Leidensdruck besteht, ein Wunsch nach Veränderung, da mit Fakten alleine keine Erfolge mehr erzielbar sind. Dies ist gegeben etwa

- durch sinkende Verkaufszahlen
- bei Schwierigkeiten im unternehmensinternen „Verkauf“ von Projekten, Vorhaben
- bei technischen Führungskräften, die sich mit einer steigenden Zahl von demotivierten Mitarbeitern konfrontiert sehen.

Ganzheitliches Denken

Technische Mitarbeiter und Führungskräfte müssen Verständnis für betriebliche Abläufe und wirtschaftliche Zusammenhänge sowie unternehmerisches Denken und Handeln aufbringen. Wie kann das funktionieren? Der Techniker muss einen klaren Nutzen und Sinn darin erkennen, so zu handeln und zu denken.

Schließlich verlässt der Techniker in diesem Kontext vertrautes Terrain - vertraut sind ihm 0 und 1. Sehr hilfreich ist hier die Implementierung des Netzwerkgedankens "First give, then take" anstatt Kirchturmdenkens und Scheuklappendenkens.

Ganz nach dem Motto: Ich „helfe“ abteilungsübergreifend auch anderen Kollegen und Vorgesetzten und baue mir so ein tragfähiges Netzwerk auf, das auch mich im Bedarfsfall unterstützt und das Lagerdenken minimiert.

Ebenso ist es sehr praktikabel, dass sich der Techniker näher mit der Sprache des Managements beschäftigt bzw. sich diese in Grundzügen zu Eigen macht.

Führung im technischen Kontext

Drei Rahmenbedingungen müssen für eine Führungskraft im technischen Kontext gegeben sein, um als effektive Führungskraft im Unternehmen anerkannt zu werden.

1. Vom Spezialisten zum Generalisten

Damit ist der der Loslöseprozess der technischen Führungskraft – vom Spezialisten zum Generalisten gemeint. Wenn Technikerinnen und Techniker in eine Führungsposition wechseln, geschieht dies meistens deswegen, weil sie sich durch ihr fachliches Know-how dafür qualifiziert haben. Der Rollenwechsel geschieht aber in den seltensten Fällen reibungslos, da die Neo-Führungskraft tief in ihrem Inneren noch immer ein Spezialist geblieben ist. Im Alltag wirkt sich das dann meist so aus, dass die "junge" Führungskraft sehr schwer "loslassen" kann und in den

Arbeitsbereichen der einzelnen Mitarbeiter "mitregiert", ja sogar bis ins Detail mitarbeitet. In Coachings hört man dann oft den Satz: "Bevor ich das technische Problem an einen meiner Mitarbeiter weiterdelegiere, mache ich es lieber selbst". Das führt dazu, dass sich die Führungskraft zusätzlich zu ihren Führungsaufgaben unnötig Arbeiten aufhalst. Aus diesem Grund ist auch festzustellen, dass der Delegierungsprozess bei technischen Führungskräften oft sehr schlecht läuft. In der Ausrichtung dieser Person auf die leitende Funktion ist es zudem die größte Aufgabe, aus dem Spezialisten einen Generalisten mit Blick auf den gesamten Unternehmens-, Abteilungs- oder Teamprozess zu formen.

2. Triviale Systeme vs. nicht-triviale Systeme

Techniker sind tagtäglich mit trivialen Systemen (Maschinen, Anlagen, Software, Hardware etc.) beschäftigt. Die In- und Output sind bei diesen Systemen klar nachvollziehbar - ebenso eine strukturierte Fehleranalyse. Mit Menschen, die nach Heinz v. Förster als "nicht-triviale Systeme" bezeichnet werden. Die gruppendynamischen Prozesse in einem Team, die Rollenverteilung, der unterschiedliche Umgang mit Lob und Kritik etwa sind hochkomplexe Prozesse. Technische Führungskräfte neigen aber oft dazu, ihre Mitarbeiter oft als "triviale Systeme" zu sehen. Motto: "Was muss ich hineingeben, damit ich von Mitarbeiter X den gewünschten Output bekomme." Dies schlägt sich auch in der Sprache nieder. So fällt beispielsweise bei Weiterbildungen oft die Redewendung "Welches Tool kann ich beim Mitarbeiter einsetzen, um ihn dazu zu bewegen". "Oder welchen Trigger soll ich verwenden, um den Mitarbeiter zu motivieren". Die zwischenmenschliche Komponente wird von technischen Führungskräften zwar nicht ausgeblendet, doch als nicht so wichtig eingestuft. Selbst bei tief greifenden Konflikten in Teams, die selbstverständlich auf faktischen Abläufen im Unternehmen ausgetragen werden, wird dieser Prozess sehr oft erst sehr spät erkannt.

3. Motivation von Mitarbeitern (Fordern & Fördern)

Sehr oft ist bei technischen Führungskräften eine Schiefelage in der Balance von Fordern/Fördern gegeben. Ihre Mitarbeiter sind oft überfordert und die Führungskraft übernimmt Aufgaben, die eigentlich der Mitarbeiter erledigen sollte. Die Führungskraft sollte vielmehr die Rahmenbedingungen für einen guten Arbeitsprozess schaffen, auf die Rückmeldungen seiner ihm unterstellten Personen hören und ihnen so oft als möglich die Frage stellen: "Wie kann ich Ihnen helfen?" Damit ist aber nicht gemeint, die Arbeit zu übernehmen, sondern zu erkunden, welches Umfeld der Mitarbeiter benötigt, um motiviert an die Arbeit zu gehen. Das schafft echte Motivation, die von den Motiven der Mitarbeiter ausgeht. Damit untrennbar verbunden ist auch das Setzen von klaren Zielen, die auch bis zum „letzten“ Mitarbeiter in der Hierarchie kommuniziert werden müssen.

Durchsetzungskraft unternehmensintern

Speziell IT-Verantwortliche müssen sich als „Verkäufer“ sehen – auch wenn Sie in Ihrem Aufgabengebiet keine tatsächliche Verkaufsaufgabe zum Kunden hin. Gemeint ist hier der unternehmensinterne Verkauf von Strategien, Konzepten oder Vorhaben, die die IT betreffen.

Auch gilt es für IT-Verantwortliche zu hinterfragen: Welchen Stellenwert habe ich bei der Geschäftsführung bzw. dem Management? Es geht dabei weniger um Fakten, sondern wie die Person in punkto Problemlösung, Durchsetzungskraft und Renommee in den anderen Abteilungen gesehen wird.

Zusammenfassung

Folgende Schwerpunkte sollten IT-Verantwortliche in Unternehmen zusammenfassend beachten

- Auftreten als interner Netzwerker im Unternehmen
- Reflexion: Wie kommuniziert mein Umfeld, wie werde ich verstanden, wo habe ich in meiner Kommunikation Defizite (Argumentation, Komplexität vereinfachen etc.)
- Hineinversetzen in das jeweilige Gegenüber (Was möchte mein Gegenüber? etc.) Voraussetzung für daraus folgende etwaige Weiterbildungen:
 - Leidensdruck
 - Selbsterkenntnis