

Kommunikationstechniken und Methoden der Business Creativity für Unternehmensarchitekten

November 2015

Dr. Monika Alamdar-Niemann
act! consulting GmbH
Güldenstraße 26, D-38100 Braunschweig
+49 (0) 531 / 12337 0
info@act-consulting.de
www.act-consulting.de
www.unternehmensarchitektur.de

THE *Open* GROUP
Making standards work®

AOGEA

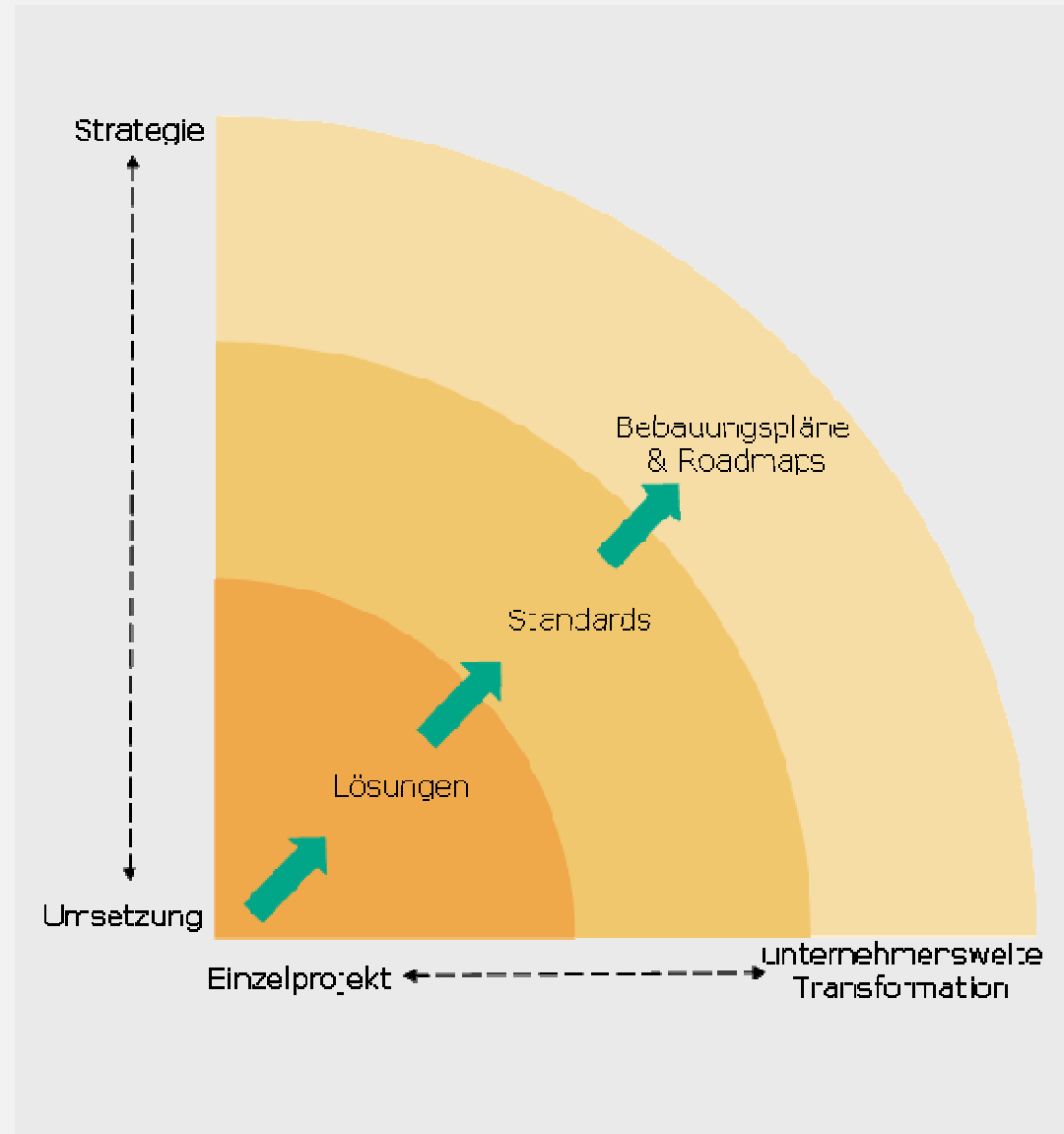
Association of Open Group
Enterprise Architects

Strategisches und operatives Architekturmanagement aus einer Hand

- Aufbau des Enterprise Architecture Managements
- Geschäftsarchitekturen und Transformationspläne
- Entwicklung von Unternehmensarchitekturmodellen
- Aufbau und Pflege des Standards Portfolios und Entwicklung von Referenzarchitekturen
- Projektunterstützung durch erfahrene Unternehmens- und Lösungsarchitekten
- Qualifizierung und Zertifizierung von Architekten (EAM Bootcamp, TOGAF®, Carnegie Mellon Certified Enterprise Architect)

- toolbox for enterprise architecture management

t|eam



Publikationen



Gremien und Organisationen

THE *Open* GROUP
Member

Mitglied des International Committee on EA Standards

Association of Enterprise Architects

An International Forum for Enterprise Architecture



Institute For
Enterprise Architecture
Developments

Your Return On Information »

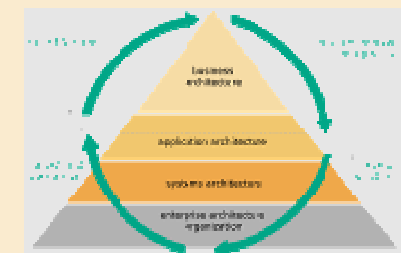


SIETAR DEUTSCHLAND



GLOBAL
ENTERPRISE ARCHITECTURE
ORGANISATION

- act! Architekturmanagementtage
- EA Forum im DACH-Bereich
- Bisher 12 Veranstaltungen seit 2003



Authentisch kommunizieren und inspiriert arbeiten

Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt noch lange nicht
beibehalten.

Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelpreis



Authentisch kommunizieren und inspiriert arbeiten

Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt noch lange nicht
beibehalten.

Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelpreis



Gedacht heißt nicht immer gesagt,

Die Big Five Persönlichkeitseigenschaften



Gedacht heißt nicht immer gesagt,

Prof. Gerald Hüther: Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und gemeinsamen Gestalten

- ⇒ Unter die Haut muss es gehen! Emotionale Verankerung von Hirnaktivität, Bsp. Chinesisch Lernen
- ⇒ Das Gehirn wird so, wie und wofür man es mit Begeisterung nutzt.
- ⇒ Etwas wiederfinden, was der Mensch verloren hat. Neugier!
- ⇒ Statt Opferhaltung -> Gestaltungsfähigkeit
- ⇒ Statt Ressourcenausnutzung -> Potenzialentfaltung



Gedacht heißt nicht immer gesagt,

If you can dream it, you can do it.

- Walt Disney



Gedacht heißt nicht immer gesagt,

Definition Kreativität

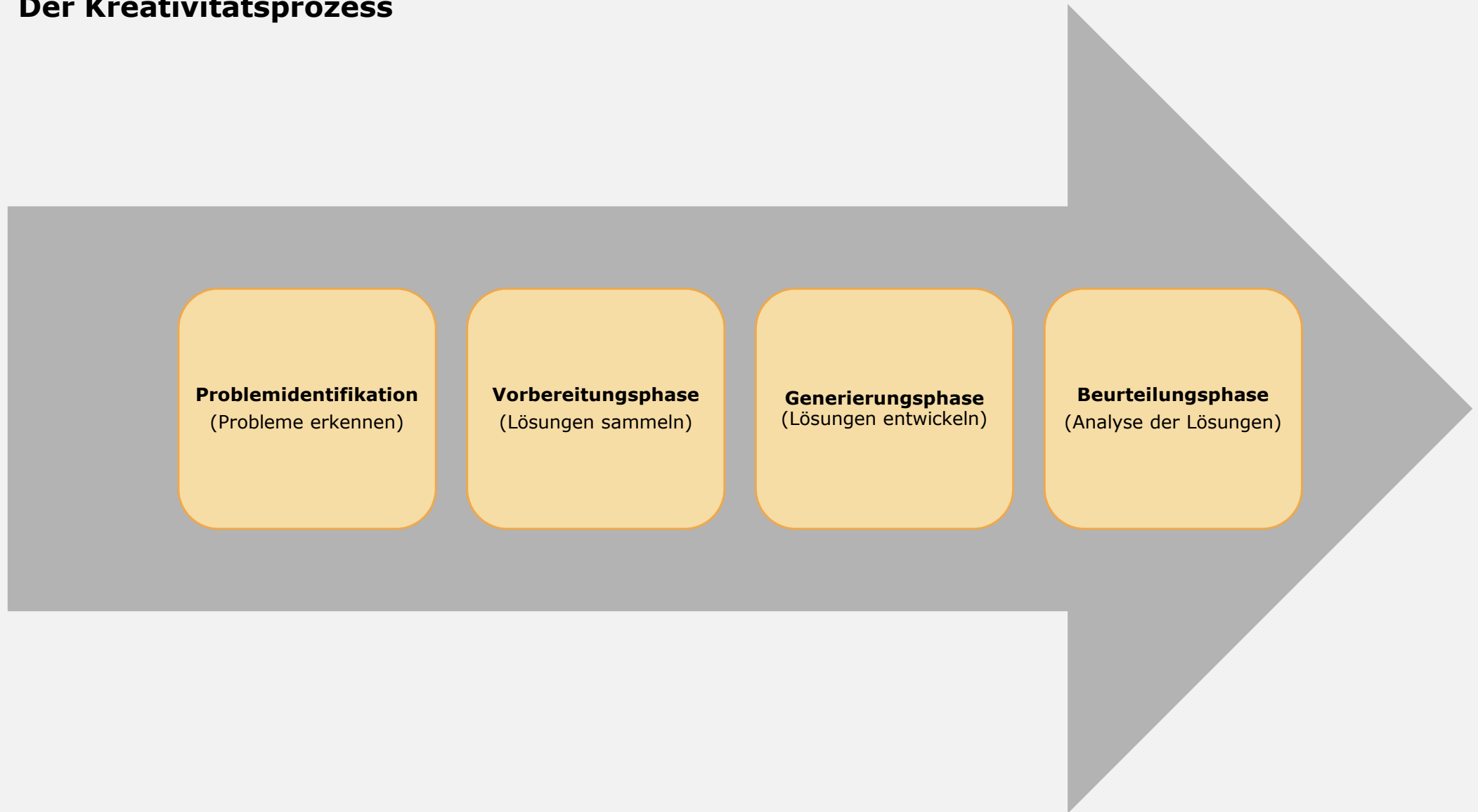
Kreativität bezeichnet i.d.R. die Fähigkeit eines Individuums oder einer Gruppe, in phantasievoller und gestaltender Weise zu denken und zu handeln.

siehe Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kreativität, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82522/kreativitaet-v7.html>



Gedacht heißt nicht immer gesagt,

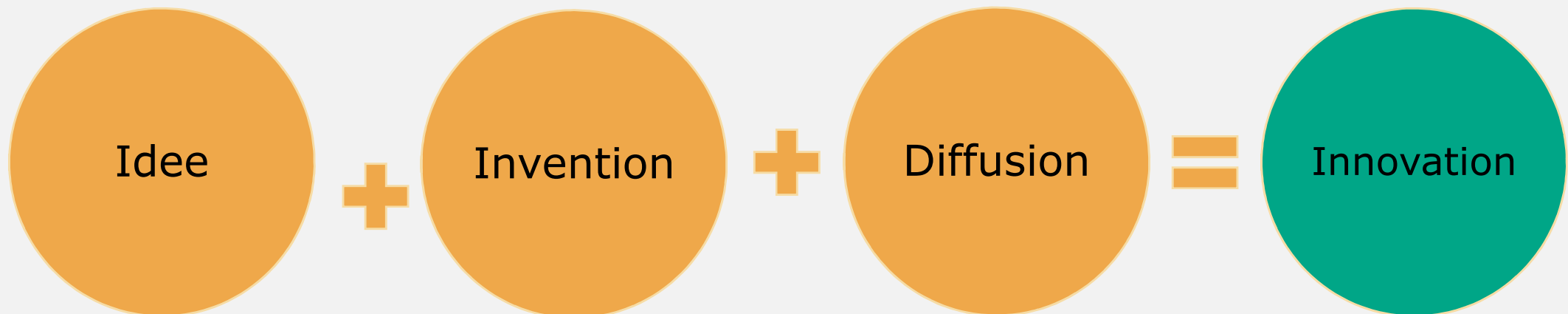
Der Kreativitätsprozess



Gedacht heißt nicht immer gesagt,

Aus kreativen Ideen können Innovationen werden, wenn

- aus ihnen neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren entstehen (**Invention**)
- sie erfolgreich angewendet werden und eine Marktdurchdringung stattfindet (**Diffusion**)



Gedacht heißt nicht immer gesagt,

Kreativitätstechniken

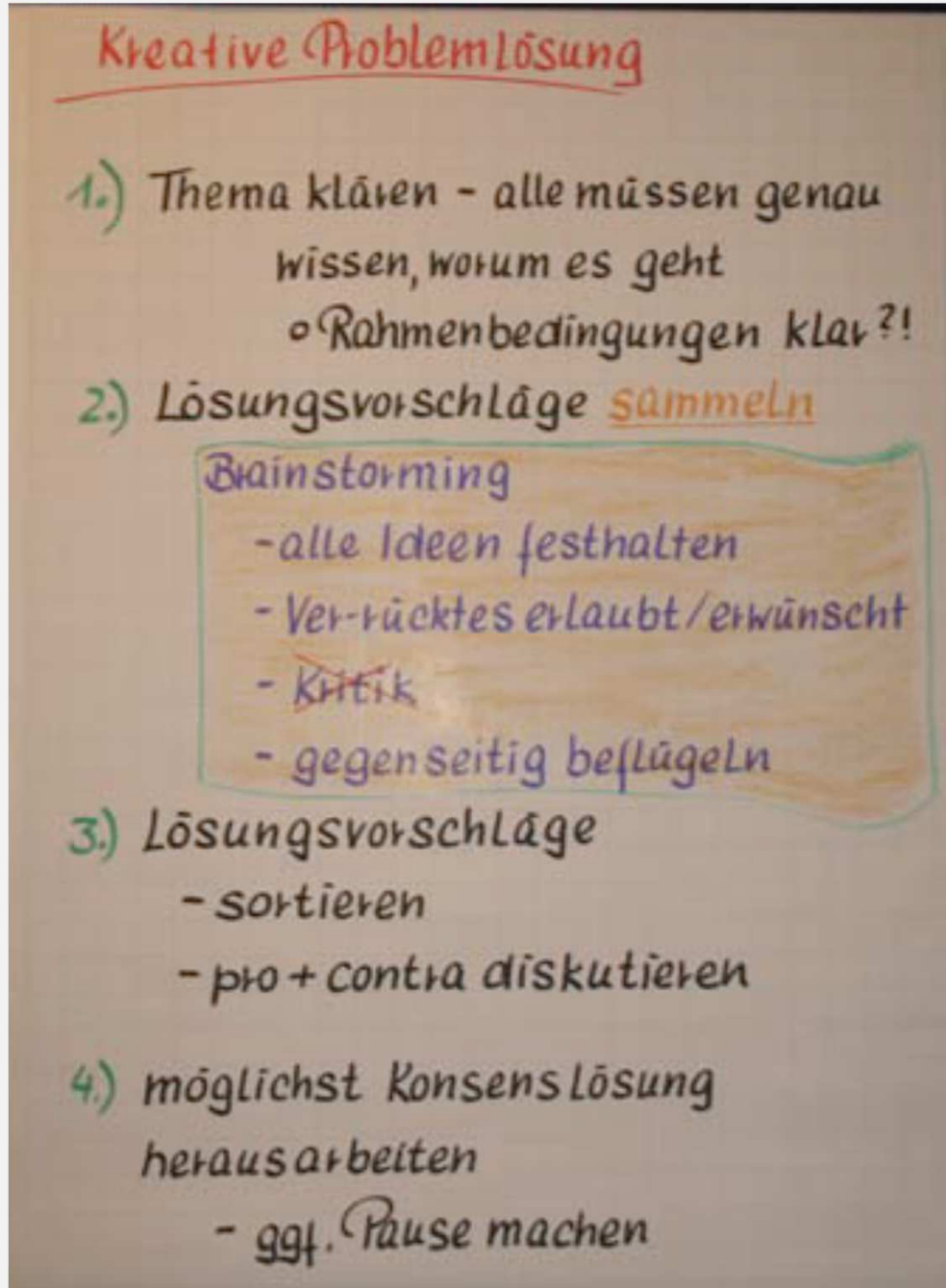
In der Praxis gibt es viele Methoden zur Ideengenerierung, die Methodendatenbank WiPro* allein gibt 54 Quellen an.

Titel	Cluster	Fokus	Zeit	Komplexität
6-3-5 Methode	Brainstorming	einmalig	gering	gering
6-Hüte Methode	Rollenspiel	einmalig	gering	gering
Aktionsbasiertes Lernen	Lernen aus Erfahrungen	dauerhaft unternehmensweit	gering	gering
ARIZ	TRIZ Werkzeug	einmalig	hoch	hoch
Attribute Analysis	Funktionsanalyse	einmalig	gering	mittel
Benchmarking	Bewertung durch Vergleich	einmalig	hoch	mittel
Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)	Erfahrungsbasierte Problemlösung	dauerhaft unternehmensweit	hoch	gering
Bionik	Analogiemethode	einmalig	hoch	hoch
Brainstorming	Brainstorming	einmalig	gering	gering
Brainstorming Paradox	Brainstorming	einmalig	gering	gering
Brainwriting	Brainstorming	einmalig	gering	gering
Brutethink	Analogiemethode	einmalig	hoch	hoch

* Spin-Off der RWTH Aachen:
<http://www.innovationsmethoden.info/>

Grundlegende Gesprächs- und Moderations- regeln:

Kreative Problemlösung



Kreative Problemlösung

- 1.) Thema klären - alle müssen genau wissen, worum es geht
 - o Rahmenbedingungen klar?!
- 2.) Lösungsvorschläge sammeln
Brainstorming
 - alle Ideen festhalten
 - Ver-rücktes erlaubt/erwünscht
 - ~~Kritik~~
 - gegenseitig beflügeln
- 3.) Lösungsvorschläge
 - sortieren
 - pro + contra diskutieren
- 4.) möglichst Konsenslösung herausarbeiten
 - ggf. Pausen machen

Authentisch kommunizieren und inspiriert arbeiten

Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt noch lange nicht
beibehalten.

Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelpreis



gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Der Anfang: Sender <-----> Empfänger

Das S-E-Modell entwickelte sich aus Grundlagen der Informationstheorie/kybernetische Regelungsmodelle.

Norbert Wiener (1948-1964) integrierte als Begründer der Kybernetik die schematische Grundaussage in die Psychologie.

gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Einflußfaktoren bei der Entschlüsselung

- Codierung und Decodierung der Inhalte (Sprach- und Übersetzungsprobleme, Geschlecht, Unterschiede in der sozialen Schicht).
- Das Selbstbild der Beteiligten (persönlicher Entwicklungshintergrund, Erfahrungen, Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit).
- Das Bild vom anderen (Einstellungen, Vorerfahrungen, Vorurteile, Projektionen, Phantasien).
- Die Beziehungssituation zwischen den beteiligten Partnern (Status, Macht – formell und informell, Normen, Werte).
- Die äußere Situation (Raum, Zeit, Atmosphäre).

gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Vermeidung von Störungen = Feedback

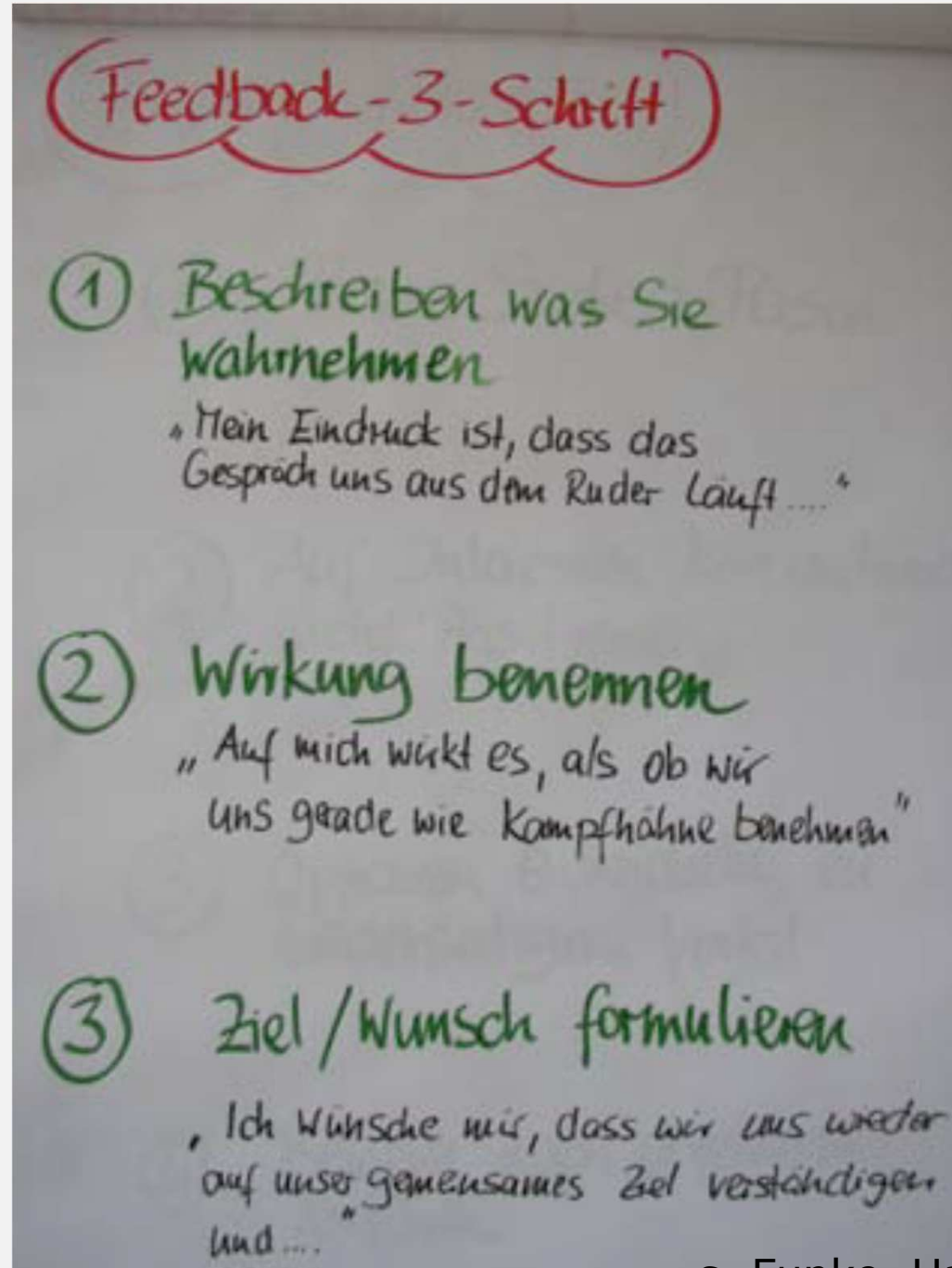
Empfänger gibt dem Sender in einem Rückkopplungs- (oder Feedback-) Prozess zu verstehen, ob und wie er die Mitteilung aufgefasst hat.

Kurz: Im Feedback überprüft der Empfänger, ob er versteht, was die andere Person meint.

gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Grundlegende Gesprächs- und Moderations- regeln:

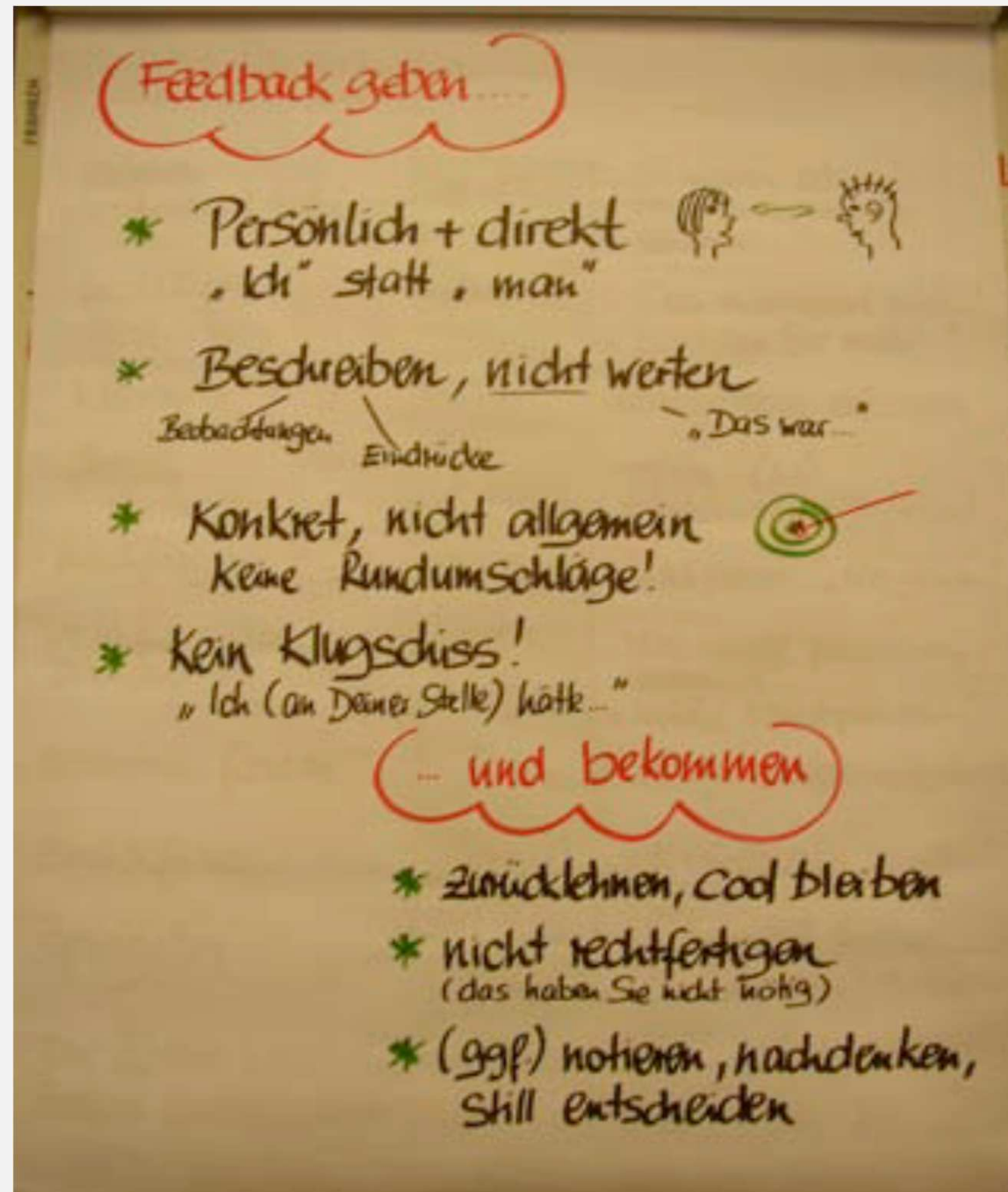
Feedback- 3-Schritt



gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Grundlegende Gesprächs- und Moderations- regeln:

Feedback



s. Funke,
Havenith, 2010

gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Kommunikation/Verständigung erfolgreich, wenn:

Das, was wir sagen (senden), wird so verstanden (empfangen), wie wir es meinen.

Wir verstehen (empfangen) das gleiche, was der andere gesagt und gemeint hat (sendet).

gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Transparente Kommunikation



gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Aktives Zuhören



Aktives Zuhören ist nicht nur eine Technik, sondern eine Grundhaltung:

„Versuche die Welt des anderen mit dessen Augen zu sehen.“

Carl Rogers

gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Aktives Zuhören

Funktionen des Aktiven Zuhörens

- Den Inhalt einer Nachricht verstehen
- Die Person und die Befindlichkeit verstehen
- Dem Gegenüber zeigen, dass ich zuhöre



gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Aktives Zuhören

Beispiele

- Hinhören und „auf Empfang“ sein
„Mmh“, „ja“, „ach so“, „ah ja“
(Konzentration auf den Redenden, „akustisches Nicken“, Blickkontakt)
- Ermunterung, Interesse bekunden
„Aha, oh, ...“, „das ist ja interessant“
(Weder eindeutig zustimmen noch widersprechen)
- Neu formulieren, paraphrasieren
„Mit anderen Worten ...“, „Wenn ich Sie richtig verstehe ...“
(Formulieren in eigenen Worten)

Aktives Zuhören

Beispiele

- Wiederholung
„Sie sprachen vorhin von ...“
(Wichtige Begriffe, Personen, Vorgänge in Erinnerung rufen, zu weiteren Ausführungen anregen, Wiederholung von Wörtern, die gebraucht wurden)
- Gefühlslage reflektieren und Mitgefühl zeigen
„Dabei ging es Ihnen wohl nicht so gut“, „Das hat Sie sicher gefreut“
- Zusammenfassung wichtiger Gedanken
„Ihre Hauptsorge war dabei wohl ...“, „Das waren wohl Ihre Hauptüberlegungen ...“
(Neu formulieren, Gedanken und Gefühle reflektieren)

gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören im Arbeitsalltag ...

... kann ich anwenden,

- um Konfliktthemen zu klären.
- um Gespräche zu führen.
- um den anderen bei einer Entscheidungsfindung zu unterstützen.
- um Hintergründe zu erfahren.
- um komplexe Themen transparent zu machen.
- um sicherzustellen, dass ich richtig verstanden habe.
- um eigene (Fehl-)Interpretationen zu vermeiden.
- im Zweiergespräch und in Besprechungen.

gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

Passives vs. aktives Zuhören

Passives Zuhören – Merkmale und Anwendungsbereiche

- Ich schweige
- Bei Reden oder Vorträgen

Aktives Zuhören – Merkmale und Anwendungsbereiche

- Ich rede und wiederhole
- Im Zweiergespräch, bei Besprechungen
- Zur Auftragsklärung
- Wenn ich Informationen brauche
- Um sicherzugehen, dass ich alles verstanden habe

Authentisch kommunizieren und inspiriert arbeiten

Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt noch lange nicht
beibehalten.

Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelpreis



gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick

Seine Kommunikationstheorie enthält fünf pragmatische Axiome, die eher als Regeln zu verstehen sind,

⇒ deren Einhaltung eine funktionierende Kommunikation verspricht,

⇒ deren Verletzung aber zu gestörter Kommunikation führen kann.

gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick

1. Axiom

⇒ In einer sozialen Situation kann man nicht **nicht** kommunizieren.

gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick

2. Axiom

⇒ Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.

- Inhaltsaspekt: Das **Was** einer Mitteilung
- Beziehungsaspekt: **Wie** der Sender diese Mitteilung vom Empfänger verstanden haben möchte (emotionale Beziehung)

gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick

3. Axiom

Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktionen der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.

⇒ Annahme: Kommunikation ist linear und kausal.

⇒ In der Realität aber ist sie kreisförmig.

⇒ Bsp. Streit: Wer hat wirklich „angefangen“?

Anfänge werden nur subjektiv gesetzt als sogenannte „Interpunktionen“.

gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick

4. Axiom

Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.

- ⇒ Nicht nur das gesprochene Wort (in der Regel digitale Kommunikation), sondern auch die non-verbale bzw. analog-verbale Äußerungen teilen etwas mit.
- ⇒ Mit analogen Elementen wird häufig die Beziehungsebene vermittelt, mit digitalen die Inhaltsebene.
- ⇒ Erfolgreiche Kommunikation besteht bei Übereinstimmung zwischen analoger und digitaler Modalität und wenn beide eindeutig sind.
- ⇒ Störungen entstehen bei Nichtübereinstimmung oder bei Unklarheiten einer der beiden Codierungsarten.

gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick

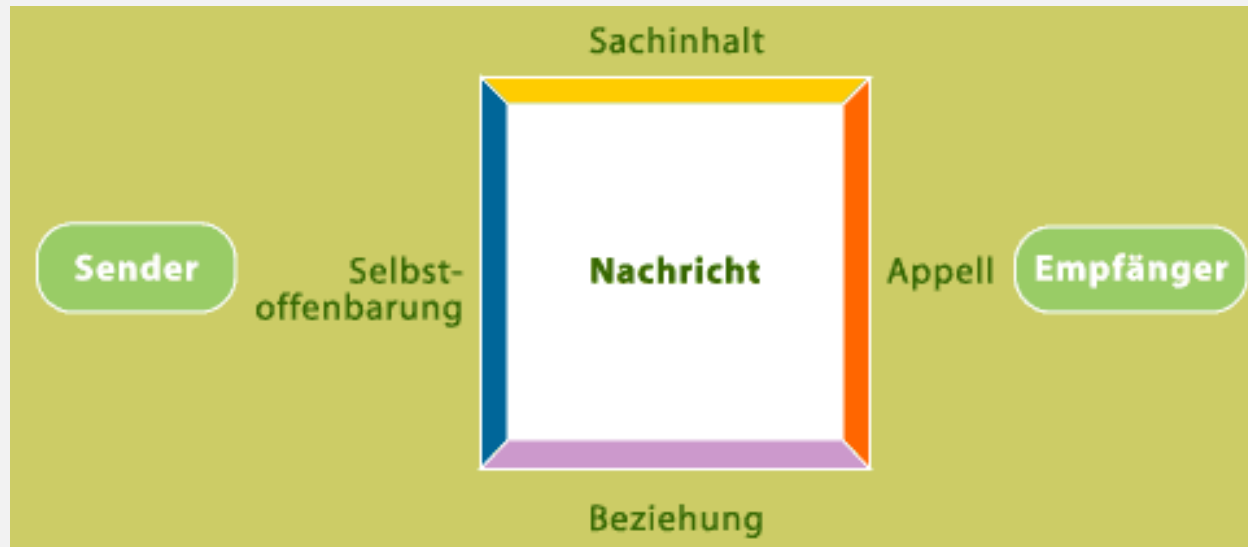
5. Axiom

Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder asymmetrisch/komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.

- ⇒ In komplementären Beziehungen ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und bestimmen den Interaktionsprozess.
- ⇒ Eine symmetrische Beziehungsform meint, dass die Beziehung Ungleichheiten vermindern will (Streben nach Gleichheit).
- ⇒ Bei komplementären Beziehungen ist die Grundlage die Unterschiedlichkeit der Partner, die auf Ergänzung ausgerichtet sind.
- ⇒ Erfolgreiche Kommunikation ist zu erwarten, wenn in einer Beziehung beide Kommunikationsabläufe vorhanden sind.

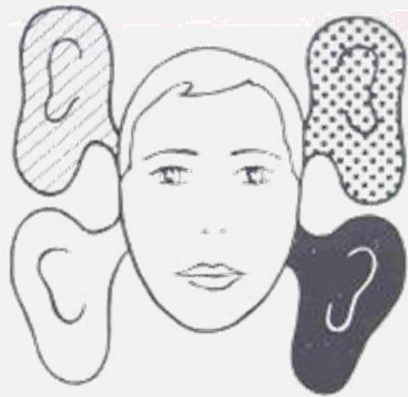
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Kommunikationsquadrat



gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Die vier Ohren einer Nachricht



Sachohr:

Welche **Fakten** bringt der andere ein? Welche Fragen habe ich dazu?

Selbstoffenbarungsohr:

Welche **Gefühle** sind im Spiel? Was zeigt die Aussage über die Befindlichkeit des anderen?



Beziehungsohr:

Wie steht mein Gesprächspartner zu mir? Wie stehen wir zueinander? Wie wird die **Beziehung** thematisiert?

Appellohr:

Welche **Interessen** hat mein Gesprächspartner?
Was sind die offen kommunizierten **Wünsche**?
Was sind verdeckte Appelle?

gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Die Ebenen der Kommunikation

Die verschiedenen Ebenen haben auch unterschiedliche Anteile bei der Übermittlung von Informationen



Sachaspekte



Beziehungsaspekte



Appellaspekte

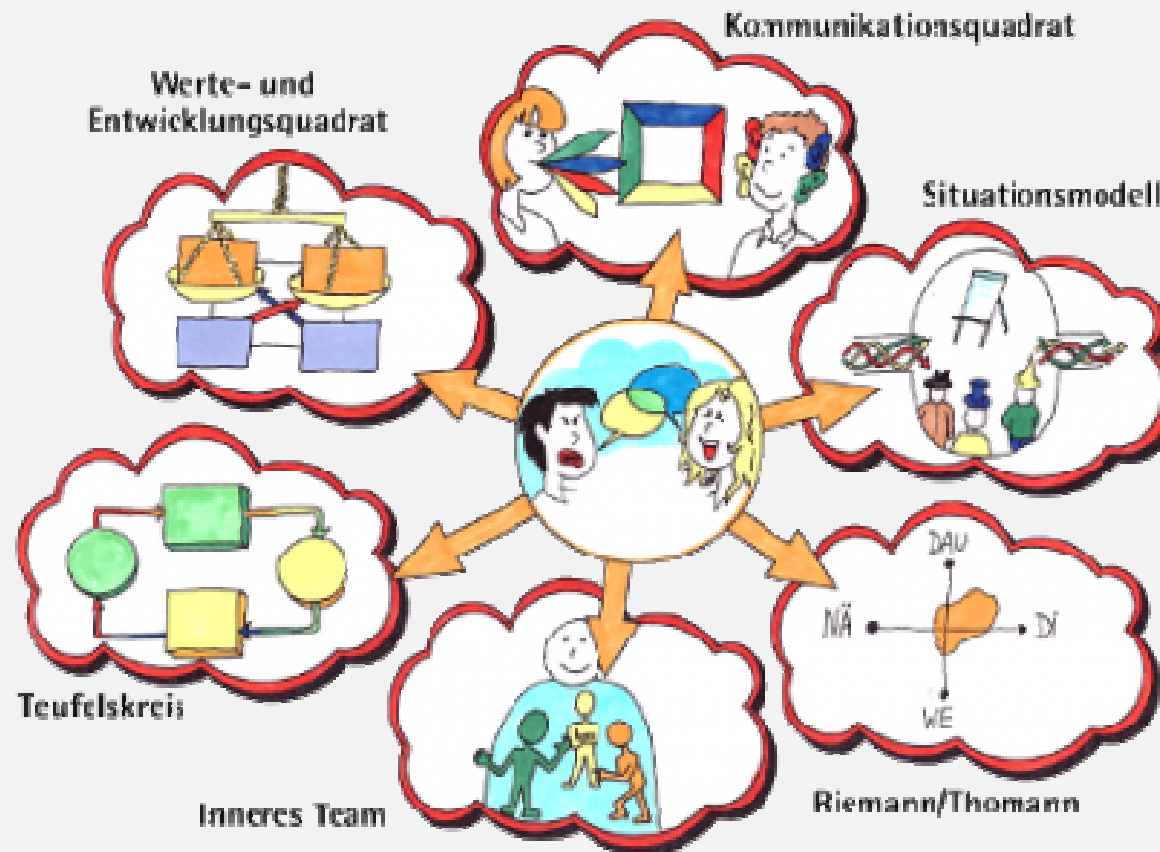


Selbstoffenbarungsaspekte



gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

F. Schulz-von Thun/ Riemann (1975) und Thomann (1988)



gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Störungen in der Kommunikation

Killerphrasen

„Das haben wir schon immer so gemacht“

- Oftmals werden Killerphrasen als Provokation aufgefasst.
- Wir neigen dazu, mit einer Provokation zu kontern.
- Dadurch verhärten sich die Fronten.
- Das eigentliche Kommunikationsziel rückt so in weite Ferne.

gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

Beispiele für Killerphrasen

Die schönsten Killerphrasen

- Das haben wir schon immer so gemacht
- Das haben wir noch nie so gemacht
- Ende der Diskussion
- Da kann ja jeder kommen
- Die Firma ist doch kein Wunschkonzert
- Das kommt von oben
- Da bin ich nicht zuständig
- Ihr Chef hat sowieso schon zugestimmt
- Da machen SIE sich mal keine Gedanken drüber
- ...

Authentisch kommunizieren und inspiriert arbeiten

Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt noch lange nicht
beibehalten.

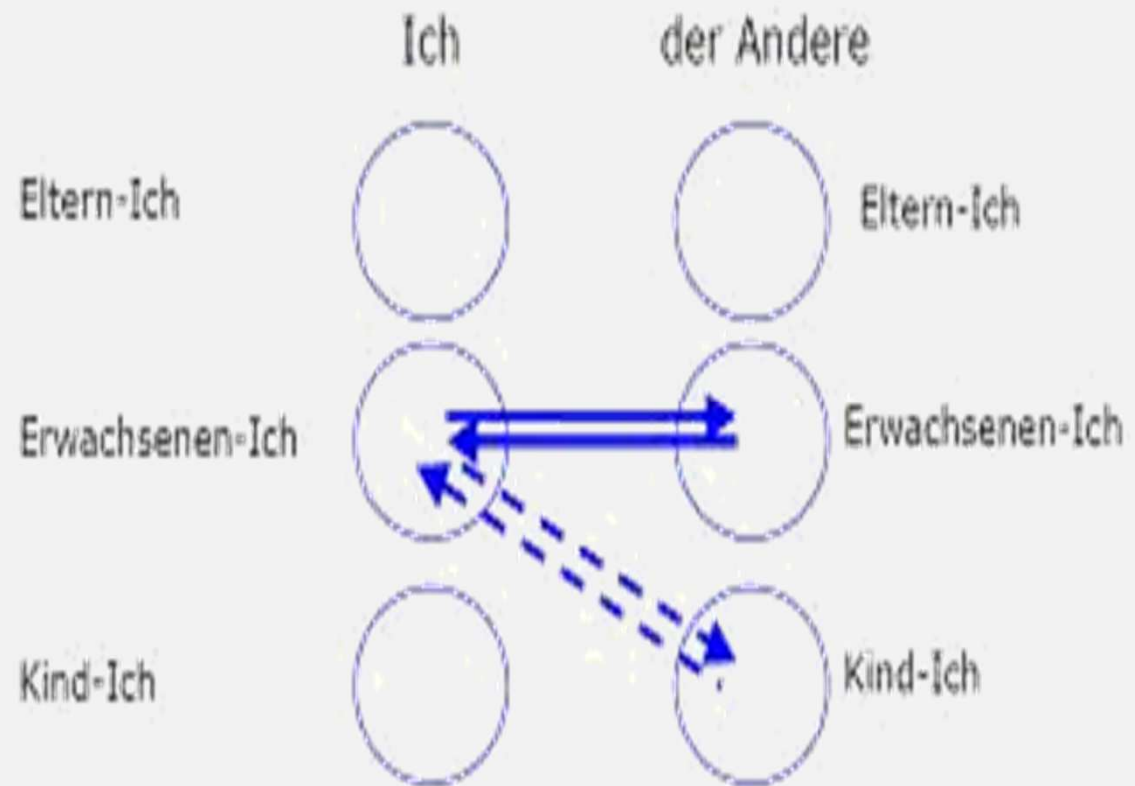
Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelpreis



verstanden heißt nicht immer einverstanden,

Transaktionsanalytischer Ansatz

Ich-Zustände

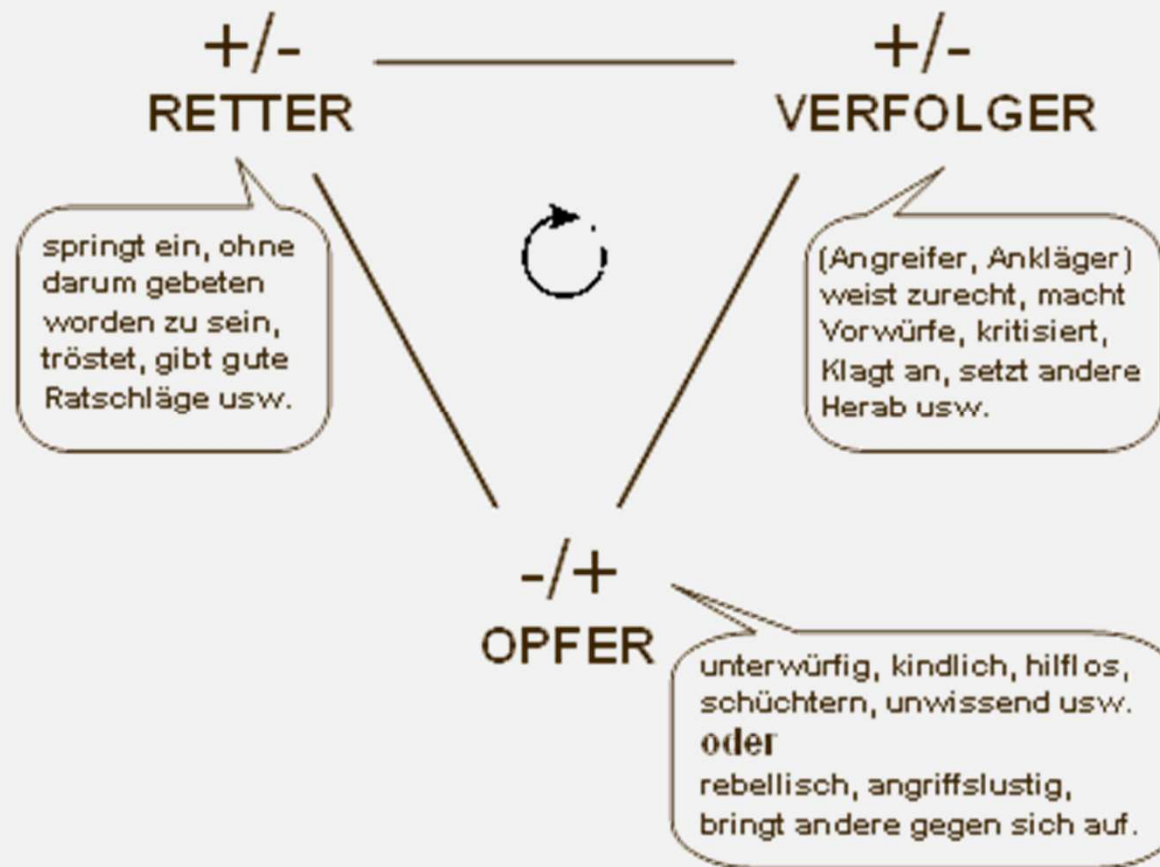


Eric Berne, 1910-1970
Entwickler der TA

verstanden heißt nicht immer einverstanden,

Transaktionsanalytischer Ansatz

Das Dramadreieck



verstanden heißt nicht immer einverstanden,

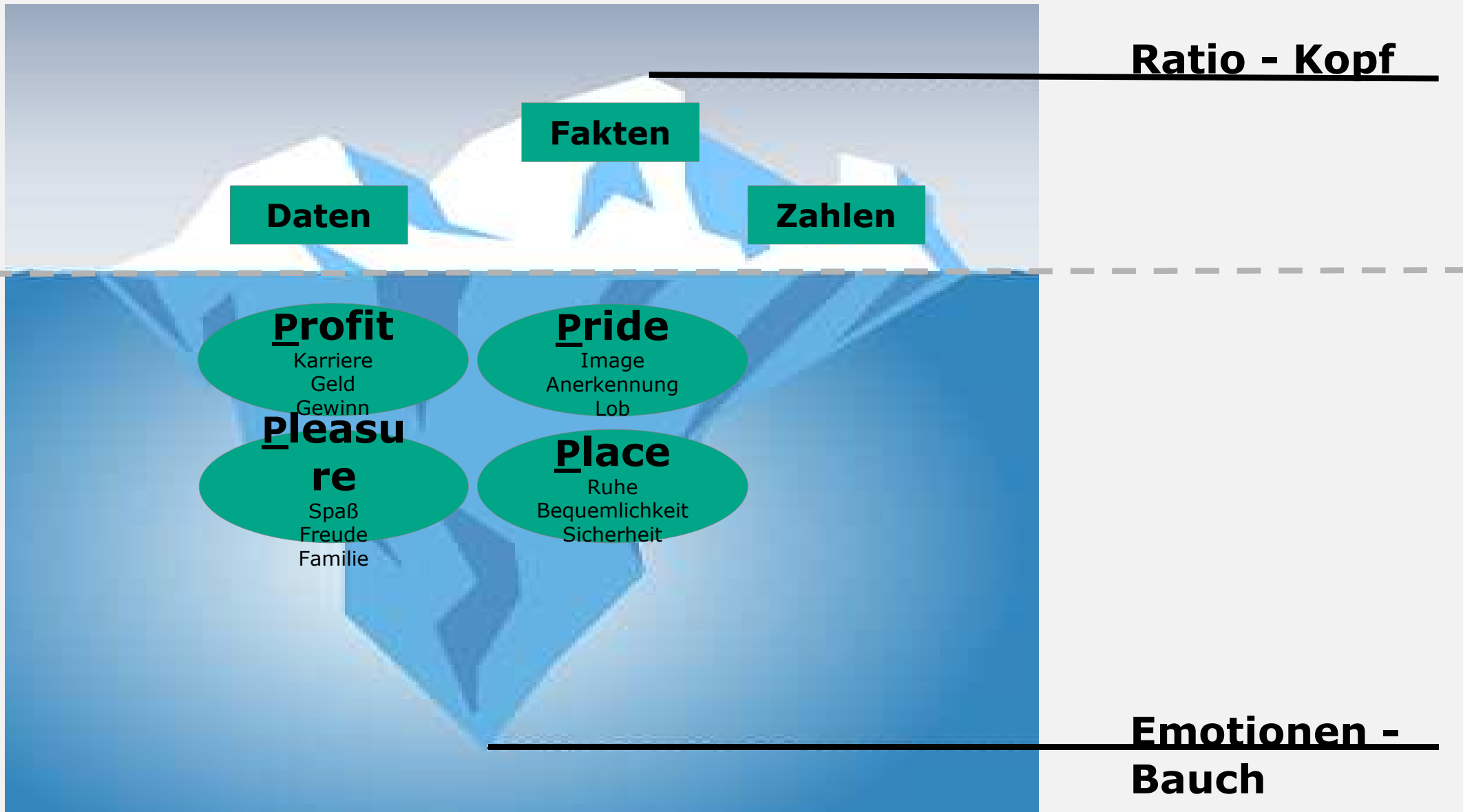
Transaktionsanalytischer Ansatz

Die inneren Antreiber



verstanden heißt nicht immer einverstanden,

Das Eisberg-Modell



Ratio - Kopf

Fakten

Daten

Zahlen

Profit

Karriere
Geld
Gewinn

Pride

Image
Anerkennung
Lob

Pleasure

re

Spaß
Freude
Familie

Place

Ruhe
Bequemlichkeit
Sicherheit

**Emotionen -
Bauch**

Authentisch kommunizieren und inspiriert arbeiten

Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt noch lange nicht
beibehalten.

Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelpreis



einverstanden heißt nicht immer angewendet,

Die Teamentwicklungsuhr



nach Tuckmann Bruce W. s. Funcke, Havenith, 2010 SGellert, Nowak 2004

einverstanden heißt nicht immer angewendet,



einverstanden heißt nicht immer angewendet,

Umgang mit Konflikten



Authentisch kommunizieren und inspiriert arbeiten

Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
**angewendet heißt noch lange nicht
beibehalten.**

Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelpreis



„Whereas managers focus on process,
leaders focus on imaginative ideas.“

Zaleznik 1990, S.15

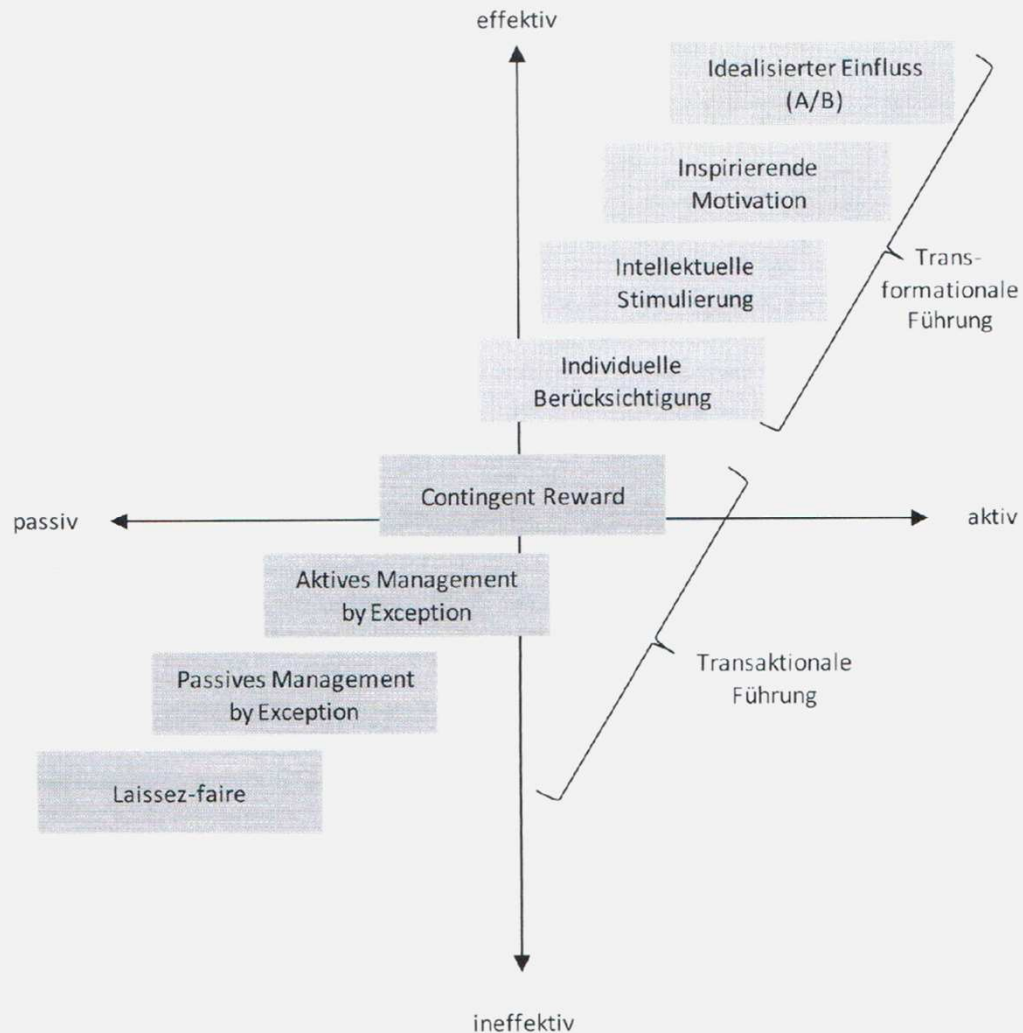
angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.

Unterschiede nach Warren Bennis

Manager	Leader
verwaltet	erneuert
ist eine Kopie	ist ein Original
erhält	entwickelt
konzentriert sich auf Systeme und Strukturen	konzentriert sich auf Menschen
verlässt sich auf Kontrolle	erweckt Vertrauen
denkt kurzfristig	denkt langfristig
fragt „Wie? Und „Wann?“	fragt „Was?“ und „Warum?“
Hält sein Auge auf der Bilanz	behält den Horizont im Auge
akzeptiert den Status Quo	fordert den Status Quo heraus
ist der klassische gute Soldat	ist er ganz selbst
macht die Dinge richtig	macht die richtigen Dinge

angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.

Das Full Range Leadership-Modell (nach Bass & Avolio, 1995)



Zählt gegenwärtig zu den bedeutsamsten Führungsmodellen

Authentisch kommunizieren und inspiriert arbeiten

1. Begeisterung für eigene Ideen.
2. Grenzen mutig überwinden, Innovationen wagen.
3. Energiefresser erkennen und angemessen antworten.
4. Knöpfe identifizieren und überwinden (Ich-Zustände, Selbstsabotage, Schatten).
5. Empathie ausüben, das macht glücklich und gesund.
6. Positiver Umgang mit sich selbst = Selbstmitgefühl, authentisch bleiben.
7. Führen mit Wertschätzung.
8. Relaxen und Erfolge feiern.

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Dr. Monika Alamdar-Niemann

Geschäftsführende Gesellschafterin

act! consulting GmbH

Güldenstraße 26, D-38100 Braunschweig

T +49 (0) 531 / 12337 0

F +49 (0) 531 / 12337 20

E info@act-consulting.de

W www.act-consulting.de

www.unternehmensarchitektur.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der act! consulting GmbH.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.

Bildnachweis:

www.flickr.com

creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/

