



Kommerzialrat Gerhard Komarek, geschäftsführender Gesellschafter von Sigron (links), der Seminartrainer Rudolf Pusterhofer (2. von links), und Edith Karl, Psychologin/Trainerin (rechts), mit den Seminar-Teilnehmern. (Foto: georg schildhammer)

## Eine Frage der (richtigen) Kommunikation

# Präzise Fragen für wertvolle Antworten

Objektaudits, klug eingesetzt, können sich als effizientes Führungsinstrument erweisen – zum Vorteil von Anbieter und Kunden. Ein Seminar vermittelt die dafür notwendigen Kniffe aus Psychologie und Kommunikationstheorie.

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Diese auf den ersten Blick etwas verwirrende Formel, die auf den Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick zurückgeht, hat es in sich: Was immer wir sagen oder eben auch nicht sagen, wir teilen unserem Gesprächspartner damit etwas mit und beeinflussen ihn dadurch, so oder so. Denn keine Antwort ist auch eine Antwort, Blicke sagen mehr als Worte und wer dumme Fragen stellt, darf sich nicht wundern, wenn er keine intelligenten Antworten bekommt. Das gilt natürlich auch, wenn Auditoren und Auditerte aufeinandertreffen.

Im dreitägigen Seminar Objektaudit als Führungsinstrument in der Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereinigung der Firma Powermanagement, das in den Schulungsräumen der Firma Sigron im 22. Wiener Bezirk stattfand, wurden 16 Auditorinnen und Auditoren (13 Frauen, drei Männer, Führungskräfte aus der Reinigungsbranche) darin geschult, ihrem Gegenüber, also Objektleiterinnen, Objektleitern und Reinigungskräften, Fragen zu stellen, die zu verwertbaren Antworten führen.

Auf drei Dinge kommt es bei einem gelungenen Audit an: achtsames Wahrnehmen (beim Betreten des Objekts), das Stellen sogenannter PAKKO-Fragen und das achtsame Zuhören, sobald diese beantwortet werden. Das Kürzel PAKKO steht für die Begriffe „persönlich“, „aktiv“, „konkret“, „kurz“ und „offen“. So könnte eine Frage an eine Objektleiterin, die alle fünf PAKKO-Kriterien erfüllt, etwa folgendermaßen lauten: „Nach welchen Vorgaben unterweisen Sie Ihre Mitarbeiter vor Ort?“ Das Gegenüber wird persönlich in kurzer Form angesprochen und zum konkreten aktiven Schildern seiner Tätigkeiten aufgefordert. Eine PAKKO-Frage sollte nicht geschlossen, sondern offen sein. Das heißt: Ein Ja oder Nein darf als Antwort nicht möglich sein, weil sich damit kaum Information gewinnen ließe. PAKKO-Fragen sollten den Befragten dazu bringen, Auskunft zu geben. Je klarer und präziser die Frage, umso wertvoller die Antwort. Doch damit sind die Felle noch nicht im Trocknen, denn Menschen neigen dazu, unter Druck in

## BULVAC 15 A

Der „beliebteste“ Hochleistungs-Staubsauger Österreichs mit Energie-Effizienzklasse A, entspricht Ökodesign - Verordnung EU 666/2013, exklusiv nur bei BULS.



13 Liter Nutzinhalt, inklusive umfangreichem 36mm Zubehör, 4-fach Filtersystem, 10 Meter Kabel, Handrohrhalterung

BULS ist ein EMAS - Unternehmen

Wir schaffen die Voraussetzung für erfolgreiches Reinigen



Rollen zu verfallen, die einer produktiven Kommunikation auf Augenhöhe im Wege stehen. Anknüpfend an die Überlegungen der sogenannten Transaktionsanalyse, die auf den US-amerikanischen Psychiater Eric Berne zurückgeht, wäre eine Kommunikation unter Gleichen als ein Gespräch unter Erwachsenen angelegt: Vorgesetzte und Mitarbeiter reden sachlich miteinander. Das wäre der Idealfall. Doch leider kommt es immer wieder vor, dass Menschen sich von ihrem Erwachsenen-Ich verabschieden und in ihr Kind-Ich zurückfallen. Anstatt etwa auf eine sachliche Frage nach dem Arbeitsfortschritt („Wie haben Sie den Konferenzraum gereinigt?“) sachlich zu antworten („Diesen Raum habe ich noch nicht gereinigt, werde das aber heute noch tun.“), beklagen sie sich über die starke Belastung („Ich weiß vor lauter Arbeit nicht mehr, wo mir der Kopf steht!“) und wollen dadurch von ihrem Gegenüber Streicheleinheiten erhalten. Umgekehrt wiederum kann das Ersetzen des Erwachsenen-Ich durch das sogenannte Eltern-Ich dazu führen, dass man den Menschen, mit dem man es gerade zu tun hat, nicht als gleichberechtigten Erwachsenen ansieht und behandelt, sondern wie ein Kind. Das äußert sich beispielsweise in autoritärem Gehabe und emotionaler, unsachlicher Sprache, die das Gegenüber nicht ernst nimmt („Wie oft muss ich das eigentlich noch wiederholen, bis Sie sich das endlich merken?“). Eine trotzige Kind-Ich-Reaktion ist damit beinahe vorprogrammiert. Wer diese Fallstricke zu erkennen und in Folge zu vermeiden lernt, bringt menschliche Interaktion auf eine sachliche, produktive Ebene.

Neben der Transaktionsanalyse und den PAKKO-Fragen lernten die Seminar-Teilnehmerinnen und -teilnehmer auch noch Wissenswertes über die ISO 9001 („Wie liest und interpretiert man ISO-Texte und was sagt der Hausverstand zu den teilweise etwas sperrigen Normen?“). Zwischendurch durften sie das Erlernte immer wieder in praktischen Übungen in den lebensnahen Schulungsräumen vor Ort ausprobieren (zum Beispiel im Rahmen eines gespielten Audits, bei dem der auditierte Objektleiter durch unkooperatives Verhalten („Kind-Ich“!) dem Auditor absichtlich, aus Übungszwecken, die Aufgabe schwer machte und die Reinigungskräfte mit den falschen Chemikalien hantierten).

### Theorie, Praxis und ein engagiertes Trainerteam

Das Trainer-Duo, Edith Karl und Rudolf Pusterhofer (sie Psychologin, er ausgebildeter Werkstoffprüfer), ist ein seit Jahren eingespieltes Team. Leichtfüßig, charmant und mit großem Aufwand (unzählige, sehr übersichtlich gestaltete Flipchart-Blätter, vorab eigenhändig gestaltet, kamen zum Einsatz) brachten die beiden ihrem Publikum die manchmal etwas abstrakte Theorie näher und schafften es, trotz der langen Dauer des Seminars, ihre Teilnehmer bei der Stange zu halten. Das Feedback fiel daher im Großen und Ganzen positiv aus. Den Mix aus Theorie und Praxis fanden alle gelungen, die Übertragung der Seminarinhalte auf den beruflichen Alltag dürfte klappen.

*Text: Georg Schildhammer*



Rollenspiel zur Kommunikation in der Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereinigung.