

# Vorwort zur deutschen Ausgabe

*Communicate or Die – kommuniziere oder stirb?* Als Titel ist das doch ein bisschen zu dramatisch. Wie kann Kommunikation über Leben oder Tod entscheiden? So schlimm kann es doch nicht sein. Und überhaupt: Worte sind kostenlos – oder etwa nicht? Selbst Babys wissen, wie sie kommunizieren müssen, um sicherzustellen, dass sie bekommen, was sie brauchen. Also warum sollten Sie sich damit plagen, ein Buch über Kommunikation zu lesen? Warum sich nicht besser auf die fachlichen Fähigkeiten konzentrieren, die wirklich einen Unterschied machen: Strategie, Finanzen, Marketing oder Transaktionen?

Aus zwei Gründen: Erstens verursacht schlechte Kommunikation meist kostspielige Probleme. Ob es die Selbstmordattentäter im Nahen Osten sind – wo „jeder immer Recht hat“,

im Gespräch einfach weg.<sup>1</sup> Solche Beziehungsgeschichten klingen vielleicht belanglos. Aber am großen Ende des Spektrums, in der Weltpolitik, führt mangelnde Kommunikation zu enormen Problemen. Es gilt mittlerweile als durchaus erwiesen, dass bessere Kommunikation sowohl innerhalb der amerikanischen Geheimdienste als auch zwischen ihnen sogar die Terror-Akte des 11. Septembers 2001 hätte verhindern können.

Nehmen Sie etwa die Frage, ob das FBI mehr über die Terroristen wusste, die den Anschlag auf das World Trade Center und das Pentagon am 11. September 2001 verübten, als es jetzt zugibt. Der FBI-Agent und Whistle-blower Coleen Rowley bezeugte in einer Anhörung vor einer Untersuchungskommission des Senats die Kommunikations-Blockaden in dem Büro:

*„Gemäß der Kultur im FBI gibt es eine bestimmte Hackordnung, und die ist ziemlich ausgeprägt. Und es kommt nur sehr selten vor, dass jemand das Telefon nimmt und jemanden anruft, der ihm ein oder zwei Ränge übergeordnet ist. So etwas würde nur vorkommen, wenn es sehr gute Gründe dafür gibt ... Wenn ich sage: ‚Warum tun wir dies, hat dies wirklich irgendeinen Nutzen, erfüllt dies einen Zweck?‘ – dann gibt es zwei Möglichkeiten, wie dies verstanden wird. Entweder ist es einfach eine Beschwerde, etwas, worüber wir alle nörgeln können, aber nichts wird jemals irgendetwas daran ändern, weil sie einfach auf taube Ohren stößt und niemand sie jemals wirklich prüft. Oder wenn Sie einen bestimmten Bericht oder ein bestimmtes Prüfungsdokument kritisieren, kann es auch als ein Affront verstanden werden, als wollten Sie einen der Vorgesetzten provozieren, die daraufhin wütend werden oder was auch immer.“<sup>2</sup>*

Wenn das FBI ein Klima von offener Kommunikation etabliert hätte wie in den Unternehmen, die in diesem Buch vorgestellt werden, dann hätte es sich nicht selbst in Schwierigkeiten manövriert. Wer weiß – vielleicht hätte es sogar den Anschlag vom 11. September 2001 verhindern können. Sei's, wie es ist – nach meiner Erfahrung mit unseren Kunden in allen Sektoren, von Firmen über Ministerien bis zu Nichtregierungsorganisationen, von Universitäten übers Militär bis zur Uno – steht das FBI ganz und gar nicht alleine da. Nehmen Sie die Geschäftswelt: Die Erfahrungen der Informantin Sherron Watkins von Enron waren nur die Spitze des Eisbergs. Viele Manager

und Angestellte müssen es sich gründlich überlegen, bevor sie ihren direkten Vorgesetzten übergehen. Und selbst wenn sie sich äußern, dann schadet es möglicherweise mehr, als es nutzt; sei es, weil sie nicht wissen, wie sie ihr Anliegen effektiv darlegen können, oder aber weil Vorgesetzte miserable Zuhörer sind. Natürlich verhindert diese Blockade, dass entschei-

**Kommunikationsblockaden verhindern Innovationen, weil entscheidende Informationen nicht in die Führungsetage gelangen.**

halb und außerhalb seiner Institution so zu kommunizieren, dass Betroffene und Beteiligte die Änderungen mitvollziehen und sich zu Eigen machen konnten. Aufgrund der schwachen Kommunikation verlor Gerster weitgehend seine Glaubwürdigkeit.

Das Fazit dieser Beispiele: Wenn Menschen nicht effektiv kommunizieren können, ist eine Eskalation die Folge, und Sie können sich an die Scheidung machen, in den Krieg oder vor Gericht ziehen. Die Kosten sind immens.

Der Prozess im Januar 2004, in dem Generalstaatsanwalt Heijürgen Karge den Mitherausgeber und Chefredakteur der Wochenzeitung Die Zeit, Michael Naumann, verklagte, weil Naumann ihn während einer Polit-Talkshow im Fernsehen „durchgeknallt“ genannt hatte, ist nur ein Beispiel für die unnötige Eskalation aufgrund fehlgeschlagener Kommunikation. Ein anderes, das Erfurter Schulmassaker am 26. April 2002, als Robert Steinhäuser in neunzehn Minuten sechzehn Menschen und dann sich selber erschoss, veranschaulicht in besonders dramatischer Weise, was passieren kann, wenn Institutionen Menschen nicht zuhören<sup>4</sup>. Nicht weniger drastisch sind die Vorwürfe, denen sich im Frühjahr 2004 das amerikanische Verteidigungsministerium stellen musste: Den Militärs wurde vorgeworfen, Folterungen und sexuelle Misshandlungen von Irakern durch US-Soldaten unter einer Decke des Stillschweigens verborgen zu haben. Diese stillschweigende Duldung und Leugnung hat dem ohnehin schon in Mitleidenschaft gezogenen Ansehen der USA schweren Schaden zugefügt, und es ist zu befürchten, dass aufgrund der Empörung über die Folterungen weitere Menschenleben zu bekl-

dass Kommunikation sogar noch nach Jahren und Jahrzehnten der Gewalt wirksam sein kann. 2002 traf sich eine Delegation von Israelis und Palästinensern mit Verhandlungspartnern des Friedensabkommens von Nordirland, um zu lernen, wie man Kommunikation in Gang bringt. „Wenn Sie Ihren Gegner bestärken, wird sich das am Ende für Sie auszahlen“, sagte David Grossman anschließend. „Wenn man den andern nur demütigt und seine Legitimation entzieht“, fährt der israelische Autor fort, „dann bleibt keiner übrig, mit dem Sie sprechen könnten.“<sup>5</sup>

In gleicher Weise, wie Sie in diesem Buch erfahren werden, haben Unternehmen – von Abbott Laboratories bis IBM – die kommunikativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter gestärkt und dadurch Geld gespart und die Produktivität in die Höhe getrieben. Die Qualität des Zuhörens allein kann Probleme lösen und Produktivität steigern. Allerdings sind sich manche Führungskräfte dessen nicht ganz bewusst. Ein Firmenchef sagte gereizt, als er auf die Wichtigkeit der Zwei-Wege-Kommunikation hingewiesen wurde: „Klar kommuniziere ich auf beiden Wegen! Ich rede zu meinen Leuten und ich schreibe ihnen.“ Obwohl diese Führungskraft das nicht einsah, kann Zuhören Menschen zerbrechen oder sie befähigen.

Ich hoffe, dass dieses Buch aufzeigen wird, wie Zuhören und Sprechen funktionieren und eingesetzt werden können, um Mitarbeiter und Mitmenschen in allen Organisationen und Lebenslagen zu befähigen. Es soll einen Beitrag zu Ihrer eigenen kommunikativen Fähigkeit leisten, Wirklichkeit zu gestalten und Ergebnisse mit Ihrem Sprechen und Zuhören zu erzielen. Ihr Leben und Ihre Arbeit hängen davon ab. Und gradheraus gesagt – die Zukunft von uns allen hängt davon ab.

New York City, Juli 2004

THOMAS D. ZWEIFEL