

Interview mit Dr. Bernd Gems von Accirrus



„Wer aus dem Streit-Teufelskreis rauskommt, der steht schon mal sehr viel besser da als alle anderen. Manchmal glauben Menschen, dass Sie groß werden, indem sie Andere klein machen. Aber das Gegenteil ist der Fall. Jemand wird groß, wenn er dafür sorgt, dass andere ihn groß machen. Das geht nur im Miteinander. Wenn da jemand auf diese Weise heraussticht, ist das so auffällig, dass dessen Karriere gesichert ist.“

Dr. Bernd Gems, Accirrus

„Bei einem Konflikt gibt es häufig zwei Verlierer“

Wenn es zu Konflikten mit Vorgesetzten und Kollegen oder Kunden kommt, taugt eine intellektuell-sachliche Herangehensweise häufig nicht zur Lösung. Dann hilft ein Wahrnehmungspositionswechsel dabei, die innere Fokussierung auf sich selbst zu überwinden, und den anderen besser zu verstehen. Auch neue Zielmärkte lassen sich so leichter finden. Konstrukteure und Ingenieure, die den Wahrnehmungspositionswechsel beherrschen, legen damit den Grundstein für ihre Karriere. *ke NEXT* sprach über das Thema mit dem Ingenieur Dr. Bernd Gems.

Herr Dr. Gems, Sie trainieren mit Konstrukteuren und Ingenieuren unter anderem den Wahrnehmungspositionswechsel. Könnten Sie bitte kurz erklären, was man darunter versteht? Darunter versteht man die Fähigkeit, sich aus sich selbst heraus zu bewegen und die Welt aus der Sicht des anderen zu betrachten. Das klingt erst mal einfach und die meisten Leute glauben, sie würden das sowieso tun. Meist denken sie allerdings nur über Andere nach und nicht aus deren Sicht. Nach einer Weile Training wird dies deutlich und damit veränderbar. Wobei Wahrnehmungsposition nicht nur das Ich, sondern auch das Du, das Er, Sie, Es, das Wir, und mit Meta die wichtige Position des unbeteiligten Beobachters meint. Dabei gelangt man jeweils zu völlig unterschiedlichen Erkenntnissen und Handlungsmöglichkeiten.

Wie würde ein Entwicklungsingenieur, der vom Produktmanager genervt ist, konkret vorgehen? Wahrnehmungspositionswechsel würde dann bedeuten, dass der Entwickler versucht zu überlegen, welche Gründe fachlicher Art der Produktmanager haben könnte. Zum Beispiel weiß er vielleicht nicht, wie er dieses Konstruktionsdetail dem Kunden verkaufen kann. Ein klassisches Beispiel wäre die Verringerung des Spaltabstandes bei Autos. Da ging durch die Presse, dass die Ingenieure sehr stolz darauf waren, einen noch einmal 0,3 mm geringeren Tür- und sonstigen Spaltabstand realisiert zu haben und keiner wusste, was das soll. Der Ingenieur ist total glücklich und der Produktmanager sagt sich: „Es mag ja sein, dass ich 0,003 Liter Sprit weniger brauche, aber sonst merkt das keiner. Also lassen wir den teuren Quatsch und damit Basta!“ Und schon haben wir den tollsten Konflikt zwischen beiden. Das war jetzt die sachliche Ebene.

Und die nicht-sachliche Ebene?

Vielleicht kommt der Produktmanager aus dem Wochenende und hatte mit seiner Frau Streit. Dann stehen zwei Drittel aller Dinge,

die am Montag laufen schon mal in einem ganz anderen Licht. Wenn jetzt der Techniker oder Ingenieur den Wahrnehmungspositionswechsel vornehmen würde, dann würde er die Stimmung erkennen und annehmen, dass der andere gerade Probleme mit sich trägt, die mit der aktuellen Situation überhaupt nichts zu tun haben. Er würde dann das Thema ganz anders angesprochen haben und vielleicht rechtzeitig fragen, ob man sich nicht am nächsten Tag über die Sache unterhalten könnte.

So ein Wahrnehmungspositionswechsel geschieht aber meistens nicht, oder?

Nein, in der Regel passiert das nicht, sondern Konflikte werden ad hoc, manchmal auch mit einer Aggressionskaskade ausgetragen.

Wie oft kommt es nach Ihrer Erfahrung vor, dass Menschen diesen Wahrnehmungspositionswechsel beherrschen? Prozentual könnte ich eher den umgekehrten Fall nennen, also dass die Leute zwar in unbewusster Inkompetenz als unterster von vier Kompetenzebenen glauben, sie wenden ihn an, wobei das, was sie denken und tun, tatsächlich kaum etwas mit den Motiven des Anderen zu tun hat. Dies trifft auf 50 bis 80 Prozent der Fälle zu. Den gekonnten Wahrnehmungspositionswechsel erkennt man übrigens am gekonnten Einsatz von Fragetechniken.

Zum Beispiel?

Der Entwickler aus dem vorherigen Beispiel könnte die folgende Erlaubnisfrage stellen: „Wäre es in Ordnung, wenn wir uns morgen mit etwas mehr Ruhe wieder drüber unterhalten?“ Oder er stellt die Frage: „Was genau bewegt dich dazu, unser Gespräch vorzeitig abubrechen?“

Eines müssten Sie bitte erklären: Warum beschäftigt sich ein promovierter Ingenieur wie Sie mit diesem Thema?

Interview mit Dr. Bernd Gems von Accirrus



Für einen im Sinne der Ziele des Unternehmers wirkungsvolleren Umgang mit den Mitarbeitern gibt es in der Praxis eine ungeheure Vielfalt alternativer Welten.

Als Ingenieur geht man davon aus, einen der schwierigsten Studiengänge absolviert zu haben. Bei uns haben von 400 Studienanfängern etwa 40 den Langzeitstudiengang geschafft. Und drei oder vier Absolventen haben dann noch promoviert.

Das heißt, Sie kommen aus dem Studium und haben den Eindruck, der Tollste von allen zu sein. Im wahren Leben, in der Firma, geraten Sie dann in Situationen, die aus irgendwelchen, völlig rätselhaften Gründen nicht dem erlernten intellektuell-sachlichen Modell gehorchen. Da gibt es beispielsweise die berühmten Seilschaften oder verdeckte Interessen von irgendwelchen Leuten, die den eigenen, verfrüht offen gelegten entgegenstehen. Das sind dann schon erstaunliche Schläge, die man kassiert. Diese Erfahrungen habe ich damals, wie viele andere auch, selbst gemacht.

Das heißt, Sie sind zu sehr verstandsgesteuert rangegangen? Ein Beispiel: Ich lese viele Fachzeitschriften und bin auf die Idee gekommen, einigen Kollegen regelmäßig hilfreiche Artikel zur Info in die Hauspost zu stecken, in der Annahme, ihnen etwas Gutes zu tun. Ganz sachlich wie ein typischer Ingenieur.

Leider passierten dann die schrägsten Sachen: Erstens war es für die Kollegen aufwendig, einen Dreiseiter zu lesen. Zweitens haben sie gedacht, ich verlange von ihnen, dass sie den Beitrag lesen. Und drittens dachten sie, ich würde ihnen damit Arbeit auf den Tisch legen und sie sollten den Beitrag gefälligst umsetzen. Mit all dem habe ich mich natürlich in ihre Arbeit eingemischt, was emotional gar nicht geht. Auf diese Weise macht man sich als Ingenieur, der weder Wahrnehmungspositionswechsel noch die Softthemen beherrscht, in bester Absicht gleich mehrere Feinde. Diese Zusammenhänge waren mir aber damals noch ein völliges Rätsel.

Der Wahrnehmungspositionswechsel hilft beispielsweise auch dabei, sich weniger über Kollegen und Vorgesetzte zu ärgern und Konflikte entspannter zu nehmen?

Dazu kann ich uneingeschränkt Ja sagen. Mit der Ergänzung, dass es an dieser Stelle verschiedene Rückzugsmöglichkeiten gibt. Die eine wäre, sich nicht mehr zu ärgern, weil ich dem Anderen innerlich wohlwollend gegenüber trete und davon ausgehe, dass er nur aufgrund seiner unbewussten Programmierung so handelt.

Wenn auch das nicht mehr hilft, dann kann es einem als zweite Möglichkeit einen großen Spaß bereiten, sich intellektuell zu überlegen, aufgrund welcher Wirkungsmechanismen die Person auf diese Art und Weise funktioniert und arbeitet. Und damit ärgere ich mich nicht mehr über den anderen, sondern denke aus ihm heraus nach.

Wie kann ein Ingenieur oder Konstrukteur, der zu Ihnen kommt, das trainieren?

Was nie hilft, ist jemanden etwas nur zu sagen. Wissen ist an dieser Stelle eine ziemlich unbedeutende Grundlage, kein Mensch kann das auf Zuruf umsetzen. Vielmehr geht es um neue Fähigkeiten, die am besten im Training unter vier Augen in einem sicheren Umfeld, das weder seinen beruflichen noch privaten Bekanntenkreis erreicht, erlernt werden.

In manchen Fällen kann es hilfreich sein, einen daneben sitzenden und mitschreibenden Beobachter in der Metaposition hinzuzunehmen. Der gibt nach dem Gespräch dann zum Beispiel dazu Feedback, mit welchen aggressiven oder aggressionsauslösenden Aussagen der Trainee ungewollt arbeitet und wie oft er schon kompetent mit Fragetechniken gearbeitet und damit den Anderen zum

Denken im Sinne des Trainees gebracht hat. Der große Vorteil ist die Objektivität im Gegensatz zu Freunden, die dazu neigen, dem Kumpel der Einfachheit halber zu bestätigen, dass der andere ein Idiot ist. Das hilft ihm aber nicht weiter, sondern verinnerlicht Machtlosigkeit. Im Gegensatz dazu vermitteln wir, dass er bisher einfach nur selbst unglücklich gehandelt hat und wie er es im Sinne seiner Ziele besser machen kann.

Unsere Leser werden sich jetzt sicher fragen: Was bringt mir es mir – auch beruflich –, wenn ich so etwas trainiere?

Wer mit jemandem streitet, der erlebt häufig, dass es zwei Verlierer gibt. Nämlich den Anderen und ihn selbst. Wer aus diesem Streit-Teufelskreis rauskommt, der steht sehr viel besser da als alle Anderen.

Nach einer Geschichte, kolportiert aus der britischen Kriegsmarine, haben sich zwei junge Kadetten geschworen, dass sie voneinander ausschließlich Gutes berichten werden. Und daraus sollen die beiden jüngsten Admiräle der Flottengeschichte geworden sein. Manchmal glauben Menschen, dass sie groß werden, indem sie andere klein machen. Das Gegenteil ist der Fall. Ein Mensch wird groß, wenn er dafür sorgt, dass andere ihn groß machen. Das geht aber nur im Miteinander. Wenn da jemand auf diese Weise heraussticht, ist das so auffällig, dass dessen Karriere gesichert ist.

Wie profitiert das Unternehmen davon?

Dem Unternehmen tut es sowieso gut, wenn beispielsweise ein Vertriebsingenieur den Wahrnehmungspositionswechsel beherrscht. Im Kundengespräch sind die Fragetechniken und die Überlegung, wo der Kunde gerade steht, das A und O. Wenn das Nein des Kunden ein Einwand ist, kann ich ihn bearbeiten. Wenn es ein Vorwand ist, sollte ich so rechtzeitig aussteigen, dass ich späteren Verkaufserfolg ermögliche.

Für die Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau wäre es also gut, wenn sie diese Techniken bei sich in den Betrieben trainieren würden? Auf den gesamten Betrieb und strategisch gesehen, wird dadurch eine ganz andere Finanzebene erreichbar. Ich spreche in der Woche mit einer ganzen Reihe von Geschäftsführern und dabei geht es immer auch um Märkte.

Ich höre dann immer, der Markt erlaube keinen höheren Preis. Doch warum erlaubt der Markt für diese Unternehmen keinen höheren Preis? Weil sie in der Regel das tun, was ihnen der Kunde sagt, und der sagt es Allen. Also rennen alle in die gleiche Richtung.

Oder es gibt eine neue Entwicklung, wie etwa einen neuen Chip, der neue Möglichkeiten bietet. Den haben dann auch Alle, also bringt auch der keinen grundlegenden keinen Vorteil. Ungefähr 95 Prozent

Über Dr. Bernd Gems

Technik, Management und Kommunikation miteinander verbinden

- Dr. Bernd Gems ist Ingenieur der Maschinentechnik und hat im Bereich Energie- und Klimatechnik promoviert. Außerdem verfügt er über eine Kommunikationsausbildung zum DVNLP-Master und ist staatlich anerkannter, geprüfter Fremdsprachenkorrespondent (IHK) für Englisch und Französisch.
- Er verfügt über 14 Jahre Managementenerfahrung als Angestellter in Forschung und Industrie, unter anderem als Produktmanager und Sprecher der Produktgruppe „Industrielle Bildverarbeitung“ bei Sick, sowie als General Sales Manager bei Kern-Liebers, einem Zulieferer der Automobilindustrie und von Maschinenteilen für die Textilmaschinenindustrie.
- Daneben ist er mehrfacher Buchautor.
- Dr. Gems bietet Führungstraining- und beratung an und erstellt für KMU Zuschussanträge für Forschungs- und Entwicklungsprojekte, weitere Infos finden Interessierte unter: www.accirrus.de.

der Innovationen, die mir präsentiert werden, sind von dieser Art eingefrorenen Mitthechelns.

Und wie lässt sich das ändern?

Wenn ich mich in den Kunden hinein denke, einen Wahrnehmungspositionswechsel betreibe und überlege, womit ich ihn überraschen kann, also auf eine eigene und nicht kundengetriebene Idee komme, wird es sehr, sehr viel besser. Aber dazu brauche ich die Fähigkeit, an die Welt neue Fragen zu stellen. Es ist faszinierend, wenn man so ein Unternehmen mit Fragetechniken mal einen Tag in der Tiefe erforscht, was die alles von sich erfahren, was sie an Kompetenzen haben, durch Hobbys, durch Hausbau, durch die irrwitzigsten Sachen. Da gibt es die tollsten Typen in den Firmen und die Chefs wissen davon nichts.

Ein Unternehmen kann sich so also neue Märkte erschließen?

Es gibt jede Menge Welten, jede Menge Kontexte, in denen ein Unternehmen die eigenen Kompetenzen sehr viel finanzstärker und entspannter einbringen kann als in seinem klassischen Markt. Und hier fehlt häufig der Wahrnehmungspositionswechsel: Was passiert in der Welt? Wie kann ich mich einbringen? Es gilt, Fragetechniken und Denken zugleich ernst und witzig einzusetzen. Dies überfordert in der Regel ohne Training in diesen Fähigkeiten, deswegen jammern so viele über Märkte und Preise und sind fixiert darauf, in irgendwelchen scheinbar unausweichlichen Zwängen festzustecken.

Das Interview führte Angela Unger, Redaktion



„Dem Unternehmen tut es gut, wenn ein Vertriebsingenieur den Wahrnehmungspositionswechsel beherrscht. Im Kundengespräch sind die Fragetechniken und die Überlegung, wo der Kunde gerade steht, das A und O. Wenn das Nein des Kunden ein Vorwand ist, sollte ich so rechtzeitig aussteigen, dass ich späteren Verkaufserfolg ermögliche.“

Dr. Bernd Gems, Accirrus