

Harter Faktor Kommunikation

Es geht nicht um Rhetorik, sondern um das sensible Management von Erwartungshaltungen

Interne Kommunikation – schon in „normalen“ Zeiten funktioniert sie in vielen Unternehmen nicht. Krankenhäuser in Deutschland haben zurzeit aber grundlegende Veränderungen zu bewältigen. Ob diese erfolgreich sind oder nicht, steht und fällt mit der internen Kommunikation. Diese muss aber in Umbruchsituationen anders aussehen als sonst. Doch wie? Das Fachgespräch mit Peter Kruse, Professor für Allgemeine und Organisationspsychologie der Universität Bremen, geschäftsführender Gesellschafter des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice.

IK: Was ist anders in Umbruchzeiten, Herr Professor Kruse? Warum funktionieren die gewohnten Muster von Anweisung – Ausführung – Kontrolle nicht mehr?



Prof. Peter Kruse

Prof. Peter Kruse: Lassen Sie mich dazu ein wenig ausholen: Im Allgemeinen bewegt sich das Handeln von Führungskräften zwischen Soll und Ist. Das Steuern und Regeln von Prozessen ist selbstverständlich und erfolgreich. Zielvereinbarung und Controlling bestimmen den gemeinsamen Weg im Unternehmen.

Das Handeln zwischen Soll und Ist funktioniert in grundlegenden Veränderungsprozessen nicht

Aber solche funktionsfähigen Regelkreise entstehen nur, wenn das Verhalten eines Systems stabil, also vorhersagbar ist. Systemtheoretiker wie Gregory Bateson, Heinz von Förster, Gordon Pask haben das

Verständnis der Kybernetik um den Aspekt des nichtlinearen Systemverhaltens und des Übergangs zwischen Ordnungszuständen erweitert. Sie entdeckten Störungen als dynamisches Prinzip und übertrugen die Kybernetik auf Erkenntnisprozesse. Heinz von Förster bezeichnete das als den Übergang von der Kybernetik erster Ordnung zur Kybernetik zweiter Ordnung.

Das führte dazu, dass menschliches Erleben und Verhalten neu betrachtet wurde – als nicht nur von Informationen der Außenwelt gesteuert, sondern als Ergebnis einer Eigendynamik des Gehirns. Die Anwendung auf die Entstehung von Ordnung in biologischen, physikalischen und chemischen Prozessen wiederum führte zur modernen Selbstorganisationstheorie. Hier wurde in den letzten Jahrzehnten u.a. daran geforscht, wie in komplexen dynamischen Systemen Ordnungszustände spontan entstehen und unter welchen Bedingungen Übergänge zu neuen Zuständen möglich werden. Die dabei entwickelten Modelle wurden auch auf psychologische und soziale Prozesse übertragen. Das ist eine Fundgrube für die professionelle Gestaltung von Wandel und Phasen der Instabilität beim Umgang mit Veränderungsprozessen in Unternehmen.

Kurz gesagt: Das Handeln zwischen Soll und Ist funktioniert in grundlegenden Veränderungsprozessen

nicht. In der Instabilität solcher Übergänge ist völlig unklar, wohin die Reise geht. Das führt zu Verunsicherung – nicht nur bei Mitarbeitern, sondern auch bei den Führungskräften. In Phasen der Neuorganisation können vorher keine eindeutigen Ziele definiert werden. An die Stelle eines langfristig angestrebten Ziels tritt eine motivierende, aber letztlich unbestimmte Entwicklungsidee, eine Vision, von der auch das Management nicht genau weiß, ob sie letztlich realisiert werden kann. Es werden ganz andere Schlüsselkompetenzen gebraucht: Ambiguitätstoleranz, Faszination und Neugierde.

IK: ... und diese fehlen oft sowohl bei den Führungskräften als auch bei vielen Mitarbeitern und können auch nicht einfach „angewiesen“ werden.

Prof. Peter Kruse: Deshalb ist die Tendenz, den bestehenden Status zu erhalten, so groß.

Ein häufiger Fehler im Veränderungsmanagement ist, dass versucht wird, Veränderungen so zu steuern, wie eine normale Projektarbeit. Es werden klare Ziele definiert und über die Hierarchie „top-down“ vermittelt. Es gibt einen Projektplan, scheinbar hochkonkrete Meilensteine, eine Ergebnisüberprüfung, eine komplexe Kaskade von verschachtelten Steuerungskreisen und Lenkungsausschüssen, eine

möglichst große Zahl von Mitarbeitern wird geschult, ein Kommunikationskonzept mit aufwändigen Marketingaktionen erarbeitet.

In der Wirklichkeit des Umsetzungsprozesses werden dann aber die Meilensteine immer wieder geändert, die Gremien beschäftigen sich praxisfern mit sich selbst, die Veränderungstreiber werden stigmatisiert, Werbeaktionen negativ umgedeutet oder ironisiert, auf die immer wieder inszenierten Veränderungsimpulse reagiert das Gros der Mitarbeiter mit Abwarten und Aussetzen.

Das Change-Management-Institut der Fachhochschule Esslingen hat im Jahr 2002 in einer Befragung von 178 Unternehmen herausgefunden, dass 58 Prozent aller Change-Projekte keinen offiziellen Abschluss finden und eingeleitete Maßnahmen einfach im Sande verlaufen.

Info: Zielvereinbarung und Controlling sind also untaugliche Werkzeuge beim grundlegenden Wandel.

der Instabilität reagieren Menschen sehr sensibel auf Kommunikation.

Wie erreicht man aber das nötige Maß an Veränderungsbereitschaft und Identifikation mit Innovation und notwendiger Neuorganisation?

Prof. Peter Kruse: Die Notwendigkeit, sich immer wieder und immer häufiger auf die Verunsicherung von grundlegendem Wandel – von Prozessmusterwechseln – einzulassen, wird zum alltäglichen Begleiter in Unternehmen. In dieser Situation werden die weichen Faktoren zu den wirklich harten Erfolgskriterien. In der Instabilität reagieren Menschen sehr sensibel auf Kommunikation und nehmen Inkongruenzen im Verhalten besonders intensiv wahr. Die Anforderungen an Führung wandeln sich von der Rolle des Managers zur Rolle des Kulturträgers. Im Vordergrund steht die Erzeugung einer eigenständigen Unternehmensidentität und eines ge-

lebten Wertekanons. Wenn eine tragende kulturelle Basis fehlt, führt das zu Angstreaktionen, die die Veränderungsbereitschaft kritisch verringern. Je glaubwürdiger Führungskraftkräfte sind und je überzeugender die Kultur im Empfinden und Verhalten verankert ist, desto größer ist die Fähigkeit der Handelnden, sich auf gemeinsame Wagnisse einzulassen. Auch aktuelle Studien belegen für Unternehmen den engen Zusammenhang von Wertorientierung und Erfolg.

Info: Können Sie Kriterien für diese Werthaltung nennen? Was hat einen positiven Effekt auf die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern?

Prof. Peter Kruse: Unabhängig von der Art des Unternehmens gibt es drei Sinn stiftende Werthaltungen, die Veränderungsbereitschaft fördern: Es sind Transparenz, Involvierung und die Würdigung von Risikoträgern.

Nichts wird von Menschen in der Unsicherheit weniger akzeptiert, als unterdrückte, unklare oder mehrdeutige Informationen. Ohne Transparenz von Leistungen, Motiven und Entscheidungen brodeln die Gerüchteküche. Dann kommt es zu Verweigerung und zu dem bekannten Verteidigen von Besitzständen.

Die zweite Werthaltung der Involvierung ist Sinn stiftend, weil Erkenntnisse und Ideen nur dann eine Chance zur Verwirklichung haben, wenn aus Betroffenen Beteiligte werden. Vorgefertigte Konzepte führen selten zu einer tragfähigen Identifikation. Selbst gute Ideen finden nur unzureichende Unterstützung, wenn sie vorgegeben werden. Ohne den frühzeitigen Einbezug der Handelnden fehlt die notwendige Motivation.

Der dritte Aspekt der Würdigung von Risikoträgern bezieht sich auf einen häufig zu beobachtenden Führungsfehler. In Situationen grundlegenden Wandels ist der Erfolg immer unsicher. Jeder der sich auf einen Prozessmusterwechsel einlässt, trägt ein hohes persönliches Risiko. Werden die Träger dieses Risikos nicht gewürdigt, bei einem Scheitern vielleicht sogar abgewertet, entsteht eine kaum noch zu be-

seitigende Ängstlichkeit und Zurückhaltung. Nur ein einziges negatives Beispiel für eine solche Abwertung kann ausreichen, um eine Kultur des Wandels nachhaltig zu beeinträchtigen.

Der entscheidende Erfolgsfaktor ist aber die Transparenz der Einstellungen und Bewertungen der am Veränderungsprozess beteiligten Menschen. Hier stellt sich die Frage nach der Qualität der Kommunikation im Unternehmen besonders eindrücklich.

IKM: Kommunikation nicht als bloße Vermittlung von Informationen, sondern indem vor allem die emotionale Seite beachtet wird?

Prof. Peter Kruse: Durchaus. Es geht nicht um das übliche Verständnis von Kommunikation entsprechend dem Sender-Empfänger-Modell. Es geht nicht um Rhetorik, Präsentationskompetenz und gut gemachte Kommunikationsprodukte, sondern um das sensible Management von Erwartungshaltungen. Ob im Unternehmen, im Markt oder in der Gesellschaft – es sind ja zunehmend nicht die Fakten, sondern die emotionalen Reaktionen, die zu unproduktiven Widerständen führen.

Es sind zunehmend nicht die Fakten, sondern die emotionalen Reaktionen, die zu Widerständen führen.

Alle Handlungsentscheidungen des Menschen durchlaufen die Kontrollinstanz seines limbischen Systems, in dem zumeist unbewusste, im Verlauf des Lebens gebildete Wertmaßstäbe entscheiden, wie er sich letztlich verhält und reagiert. Gute Kommunikation ist also letztlich eine Frage des Einfühlungsvermögens im Umgang mit individuellen Einstellungen und Bewertungen. Nicht Tatsachen an sich führen zu heftigen Reaktionen, sondern das Zusammentreffen mit vorgeprägten Wertmaßstäben. Die Montagsdemonstrationen gegen Hartz IV explodierten erst, als die Bild-Zeitung u. a. titelte: „Sparbuch-Irrsinn: Macht doch gleich Hartz IV für Kin-

der“. Es war die SPD als sozialdemokratische Partei, die angeblich nach den Vermögen der Kinder griff.

Wertebasierte Erwartungshaltungen modifizieren entscheidend die Reaktionen, die ein kommunikatives Ereignis hervorbringt. Die Kosten, die bisher schon entstanden sind, weil solche kritischen Resonanzpunkte missachtet wurden, dürften immens sein. Da eröffnet der Manager den Kick-off zu einer Re-Strukturierung mit den Worten: „Meine Damen und Herren, ich verlange von Ihnen in den nächsten Monaten zuverlässiges Funktionieren“ – und wundert sich, dass spontane Lustlosigkeit und eine abwartende Haltung sich breit machen. Da lässt ein Vorstand die Teilnehmer eines Fortbildungskurses für High Potentials ein Jahr lang an selbst gewählten Veränderungsprojekten arbeiten und verzichtet dann aus Zeitmangel darauf, sich die Ergebnisse persönlich präsentieren zu lassen.

Kommunikation ist die Konstruktion von Wirklichkeit. Gut gemachte Kommunikation ist ein sensibles Management von Erwartungshaltungen.

In Zukunft wird der strategische Umgang mit Einstellungen und Bewertungen von Mitarbeitern und Kunden noch wichtiger werden.

IKM: Stellt sich die Frage nach den Methoden. Wie geht man ganz praktisch vor?

Prof. Peter Kruse: Für die Gestaltung von Veränderungsprozessen gibt es viele Handbücher und Gebrauchsanleitungen. Praxisnahe Werkzeuge für den Change Manager gibt es wenige. Diesbezüglich ist noch viel Entwicklungsarbeit zu leisten. Gebraucht werden Methoden, die das Wissen und die Erfahrung im Unternehmen maximal nutzbar machen, mit denen die Einstellungen und Bewertungen aller Beteiligten objektiv erfasst werden können und die eine Zusammenarbeit jenseits gruppenspezifischer Effekte und politisch-taktischer Spielchen fördern. Gebraucht werden Werkzeuge, mit denen sich die Kompetenz der Menschen im Unternehmen zu einem intelligenten Netzwerk verbinden lässt.

In unserem Institut haben wir uns auf die Entwicklung derartiger Werkzeuge spezialisiert. Mit einem softwaregestützten Interviewverfahren können wir z.B. die Einstellungen und Erwartungshaltungen von mehreren hundert Menschen messen und vergleichen – ohne einschränkende Vorgaben und mit leicht zu interpretierenden Analyseergebnissen. Mit einem speziellen Programmsystem können wir nahezu beliebig große Gruppen in einer Online-Moderation miteinander vernetzen. Dadurch wird es möglich, die Effizienz von Kleingruppenarbeit mit der emotionalen Kraft von

Gut gemachte Kommunikation ist sensibles Management von Erwartungshaltungen

Großveranstaltungen zu verbinden. Viele Menschen bringen sich so ohne großen Aufwand in einen gemeinsamen Lösungsprozess ein.

Aber unabhängig davon, welche Werkzeuge letztlich genutzt werden, die Erfolgsfaktoren der Transparenz und der Involvierung sollten immer im Mittelpunkt der Bemühungen stehen. Den Menschen sollte jede Möglichkeit gegeben werden, ihren Ängsten, Wünschen und Erwartungen Ausdruck zu verleihen – ob über eine gemeinsame Kunstaktion, über psychologische Visualisierungstechniken, Fragebögen oder Interviewtechniken. Es sollte jede Möglichkeit genutzt werden, die Menschen dazu einzuladen, ihr Wissen, ihre Kompetenzen und Ideen zur Gestaltung von Veränderungen einzubringen – ob in einer Zukunftskonferenz, in einer „open-space“-Veranstaltung oder einfach in der alltäglichen Teamarbeit. Jeder Weg ist richtig, der das Maß der Transparenz und den Grad der Involvierung im Unternehmen erhöht. Wir brauchen alle Ressourcen, um den Anforderungen des Wandels gerecht zu werden. Die Zeit der Vordenker ist vorbei.

Vielen Dank für das Gespräch ■

Angelika Beyer-Rehfeld