

Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen

Ein lange unterschätzter Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse auf dem Vormarsch

Von Andreas Auert und Rainer Röpnack

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ weshalb viele Veränderungsprozesse wegen unzureichender Kommunikation scheitern,
- ▶ dass der Erfolg von Veränderungsprozessen in erster Linie von der kommunikativen Kompetenz der Führungskräfte abhängt,
- ▶ wie authentische und persönliche Kommunikation von Führungskräften die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen steigern kann.

Inhalt:

1	Das «übliche» Vorgehen	2
2	Gütekriterien einer anschlussfähigen Kommunikation	4
2.1	Dialogisch	5
2.2	Authentisch-emotional	7
2.3	Energisch-behutsam	9
2.4	Überlegt-geduldig	11
2.5	Integrierend	12
3	Fazit	15
4	Literatur	16



3.63 Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse werden in Unternehmen täglich gestartet – allerdings erreichen viele Vorhaben ihr(e) Ziel(e) nicht. Oder nur in Teilen. Oder nur verspätet. Aber darüber wird meist nicht geredet. Damit setzt sich dann eine Sprachlosigkeit fort, die das Projekt – oft von Beginn an – begleitet und in seinem Erfolg behindert oder gar gefährdet hat. Meist liegt es weder an der Ernsthaftigkeit des Vorhabens noch an der Veränderungsstrategie – meist ist die Kommunikation das Problem. Und wie heißt die Lösung?

1 Das «übliche» Vorgehen

Am Anfang steht die Skepsis Jeder hat es schon erlebt oder davon gehört: Im Unternehmen wird ein neues Veränderungsprojekt gestartet. Wieder einmal – wie so häufig in den letzten Jahren.

Mal geht es um die Verbesserung von Arbeitsabläufen, mal um den Zuschnitt von Arbeitsschwerpunkten für Bereiche und/oder einzelne Mitarbeiter, dann um ein Projekt zur Förderung der Liefertermintreue oder zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und das Projekt «Kosten runter» kommt sowieso periodisch wieder. Was auch immer das Ziel ist – die Mehrzahl der Mitarbeiter reagiert mit Skepsis, Vorbehalten oder gar Angst. Auch wenn diese nicht angesprochen wird. Kein guter Start für das Veränderungsvorhaben, wenn es von Beginn an gilt, sich gegen Widerstände durchsetzen zu müssen. Und ist «sich Durchsetzen» überhaupt ein sinnvoller Weg? Und wenn nicht so, wie sonst?

Ein Beispiel «Dabei haben wir diesmal die Mitarbeiter von Anfang informiert – es gab Vorträge, Artikel in der Firmenzeitschrift und Hintergrundinformationen im Intranet», beklagt sich eine Führungskraft. «Was sollen wir denn noch alles tun?»

Nach unserer Erfahrung geht es gar nicht um «was noch?», sondern meist um «viel weniger, aber ganz





Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen 3.63

anders». Eine selbst erlebte Episode beschreibt, was gemeint ist: Ein Unternehmen will die Lieferzeiten verkürzen. Eine namhafte Unternehmensberatung hat auf der Basis intensiver Analysen Erfolg versprechende Konzepte erarbeitet. Und nun wird informiert, was «das Zeug hält». Da sitzen etwa 250 Führungskräfte und Mitarbeiter in einer großen Halle und werden knapp zwei Stunden lang von verschiedenen Managern, Projektleitern, Teilprojektleitern und Beratern informiert. Natürlich können, dürfen und sollen jederzeit Fragen gestellt werden – was erstaunlicherweise aber oder besser gesagt erwartungsgemäß nicht passiert. Und auch nach dem offiziellen Abschluss der Veranstaltung entstehen keine informellen Gesprächsgruppen – die Versammlung löst sich rasch auf. Und auch in den Tagen danach entsteht nicht der Eindruck, dass besonderes Interesse oder Energie für ein aktives Mitwirken entstanden ist.

Allerdings treten diese Effekte dann auf, als eine scheinbar kleine, aber sehr wirkungsvolle Veränderung vorgenommen wird: Eine Führungskraft, die bereits in einem Pilotversuch beteiligt war, beschreibt im Rahmen halbtägiger Workshops ihren emotionalen Weg vom «Skeptiker» zum «überzeugten Promoter». Dabei beschreibt sie differenziert ihre Zwiespalte, Befürchtungen und Überlegungen. Und auf einmal werden in der kleineren Gruppe (bis maximal 25 Personen) Fragen gestellt, es werden eigene Bedenken geäußert, es werden Erfahrungswerte beschrieben – eine Diskussion entsteht. Die dann erst nach knapp einer Stunde langsam abebbt. Dabei war der «Vortrag» nur für 20 Minuten geplant. Die Diskussion hat die Zeitplanung durcheinander gebracht – aber dafür ein völlig anderes, der Veränderung gegenüber deutlich aufgeschlosseneres Klima erzeugt. Was war anders als vorher?

Sicherlich trugen z. B. die wesentlich kleinere Personen-Gruppe und das veränderte Herangehen zum veränderten Ergebnis bei – entscheidend war aber aus unserer





3.63 Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen

Sicht, dass dem «emotionalen Erleben» beteiligter oder zumindest betroffener Personen Beachtung geschenkt wurde und dass «Dialog» entstehen konnte, ja geradezu «herausgefordert» wurde.

2 Gütekriterien einer anschlussfähigen Kommunikation

Zentrale Rolle der Kommunikation

Neben den Modellen, Strategien und Werkzeugen des Veränderungsmanagement und dem Vorgehen der Führungskräfte nimmt das Thema «Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen» einen zentralen Stellenwert für einen stabilen Erfolg von Veränderungsprojekten ein.

Erstaunlicherweise wird diesem Faktum aber weder von Entscheidern in den Unternehmen und ihren Beratern noch in der Fachliteratur in angemessener Form Rechnung getragen. Worin liegt das begründet?

Vielleicht spielt es mit eine Rolle, dass Kommunikation sich nie vollends planen und steuern lässt. Und im Umgang mit dem «Nichtsteuerbaren» tun wir uns schwer – suchen wir doch ständig Halt und Orientierung an Prognosen und Trendbewertungen. Wie trügerisch und ungenau die Einschätzung der erfahrenen und mit bewährten Analyseinstrumenten ausgestatteten Experten sein kann, hat die Finanzkrise deutlich gezeigt. Da stimmt es schon hoffnungsfroh, dass Minister und Manager eingestehen, dass sie im Moment keine Prognose wagen. Plötzlich ist Emotion hoffähig geworden – es gehört fast zum guten Ton, sich zur eigenen Unsicherheit zu bekennen. Zogen doch die Entscheider einen großen Teil ihres Selbstvertrauens und ihres Führungsanspruchs (und damit auch ihrer Entgeltansprüche) aus der vermeintlichen Fähigkeit, Sachverhalte und Entwicklungen besser einschätzen und gestalten zu können.





Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen 3.63

Nun sind wir mitten in einem massiven gesellschaftlichen Veränderungsprozess – plötzlich wird anders kommuniziert, als wir es in solchen Fällen gewohnt sind: Statt aggressiver und plakativer Sprachformeln «ohne Tiefgang» wird plötzlich einander zugehört, hält Nachdenklichkeit Einzug, sucht man den Austausch.

**Ein neuer
Kommunikationsstil**

Wie sind diese Veränderungen des Kommunikationsverhaltens zu bewerten?

Im Folgenden wird ein Kriterienraster vorgestellt, das die gemäß unserer Erfahrung für den Erfolg von Veränderungsprozessen Ausschlag gebenden Faktoren näher beleuchtet.

Die Qualität der Kommunikation in Veränderungsprozessen lässt sich anhand der folgenden fünf Gütekriterien bewerten:

Gütekriterien

- ▶ dialogisch,
- ▶ authentisch-emotional,
- ▶ energisch-behutsam,
- ▶ überlegt-geduldig,
- ▶ integrierend.

Im Folgenden werden die fünf Gütekriterien der geschickten Gestaltung einer passenden, anschlussfähigen und veränderungsfreundlichen Kommunikation beschrieben.

2.1 Dialogisch

Einwegkommunikation unterscheidet eindeutig zwischen Sender und Empfänger, wobei jeder Person ihre ganz spezifische Rolle zukommt. Der Wissende erklärt seinem Gegenüber, wie die Dinge liegen und was zu tun ist. Verständnisfragen sind erlaubt, an Rückmeldung oder Dialog besteht aber kein wirkliches Interesse.

**Das Dilemma
der Einweg-
kommunikation**

Aber wie sollen dann Interesse an und Energie zum Mitdenken und Mitwirken entstehen? Wer sich als «Empfänger» behandelt fühlt, handelt nur folgerichtig,





3.63 Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen

wenn er sich als solcher verhält – zu der ihm zgedachten Rolle gehört es, passiv zu sein. Wer Aktivität von seinem Partner erwartet, sollte dies klar formulieren oder gar einfordern, zumindest aber begünstigen. In der Sprache der Veränderungsberater heißt das kurz und knapp «Betroffene zu Beteiligten machen!» Und bereits in diesem Spruch offenbart sich das ganze Dilemma: Weiterhin gibt es jemanden, der macht, und jemanden, mit dem/aus dem etwas gemacht wird. Es ist nicht verwunderlich, wenn da keine Begeisterung aufkommt: «Mitgestalten macht einfach mehr Freude als aushalten».

Der Nutzen des Dialogs

Der Nutzen des Dialogs ist augenfällig – es entstehen neue Ideen, es werden mögliche Stolpersteine früher und besser erkannt, Bedenken können erkannt, ernst genommen und geklärt werden, es entsteht Energie – alle (oder zumindest die Mehrzahl der) Beteiligten sind interessiert, die gemeinsamen Bemühungen zum Erfolg zu führen. Und dass sich dies auf die Erfolgsaussichten positiv auswirkt, beweisen die Projekte, in denen es gelingt, den erforderlichen Dialog stabil zu «erzeugen».

Der Nutzen spricht für sich – aber was sind die Kosten?

«Da machen wir erst einmal einen Workshop!». Doch wie setzt man diesen plakativen Slogan in der Kommunikation von Veränderungsprozessen tatsächlich und nachhaltig um? Und sind Workshops immer die richtige Antwort?

Zuhören und Nachfragen

Die wichtigste Frage lautet, wie den vermeintlichen Empfänger zu einer konstruktiven Sendertätigkeit anregen, auffordern und/oder stimulieren. Die Antwort ist so simpel, wie fordernd zugleich: durch *Zuhören!* Und durch *Nachfragen!* Die Führungskraft muss hier in einen Rollenwechsel gehen. Die vermeintliche Sicherheit der Senderposition der Führungsrolle ist zugunsten eines echten, authentischen Dialogs aufzugeben. Die Führungskraft muss sich ganz bewusst in den Prozess des Hörens, Hin-Hörens und Zu-Hörens begeben,





Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen 3.63

sich als Person in und mit ihrer Authentizität darauf einlassen. Ansonsten bleibt es dabei: «Wer Fragen stellt, erhält Antworten, aber sonst nicht viel» (*Michael Balint*).

Eine Frage, die sich sofort aufdrängt: wenn es so einfach geht, soviel bringt und noch dazu kein Geld kostet – warum wird es dann so selten praktiziert, warum fällt das so schwer?

Aus unserer Sicht berührt die Gestaltung von Kommunikationssituationen das Selbstverständnis und das Rollenprofil von Managern. Und das ist im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern viel stärker von Hierarchie und Abgrenzung geprägt als von Ebenbürtigkeit, gegenseitigem Interesse und echtem Dialog. Informieren – «natürlich», miteinander reden – «sehr häufig». Aber in der Regel ausschließlich sachbezogen – es geht um Ziele, Aufgaben, Prozesse, Kosten, Qualität, Effizienz, ...

Neues Selbstverständnis von Managern erforderlich

Zu solchen Themen die Meinungen und Erfahrungen der Mitarbeiter einzuholen, ist mittlerweile in vielen Unternehmen zur Selbstverständlichkeit geworden. Erfreulicherweise. Hier wäre es günstig, das in Sachfragen bewährte Kommunikationsmuster auch für das gemeinsame Handeln im Rahmen von Veränderungsprozessen zu nutzen. Das wäre für alle von Nutzen – für die Unternehmen ebenso wie für die Führungskräfte und Mitarbeiter.

2.2 Authentisch-emotional

Veränderung ist immer mit Emotion verbunden – das Vertraute und Gewohnte wird gestört. Und was kommt, ist oft nicht genau vorhersehbar. Das bringt Unsicherheit mit sich, die für viele Menschen eine Belastung darstellt – sie fühlen sich wohler, wenn sie sich orientieren können und wissen, was auf sie zukommt bzw. was sie tun können, um von ihnen gewünschte Wirkungen aus-

Menschen reagieren emotional auf Veränderungen





3.63 Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen

zulösen. Bei manchen steigert sich die Verunsicherung zur Angst, bei anderen entsteht daraus Neugier oder sogar Abenteuerlust. Wie auch immer: Menschen reagieren emotional auf Veränderungen. Das gehört quasi zum «genetischen Grundgerüst» des Menschen. Wer darauf hofft, dass Menschen mit Veränderungen, die sie selbst betreffen, logisch-rational umgehen, der wird dasselbe Schicksal erleiden wie der Hochspringer, der darauf vertraut, dass für ihn die Schwerkraft nicht gilt. Er fällt auf die Nase.

Hinzu kommt: Je weiter man die «Hierarchie im Unternehmen herabsteigt», umso mehr begegnet man «Objekten» der Veränderung – sie entscheiden nicht selbst, sie werden nicht gefragt und haben nur wenig Einfluss. Welche Emotionen das wohl auslöst?

Wie auch immer: Die Emotionen sind da – und die Menschen müssen in irgendeiner Weise damit umgehen.

**Wie steht es
um die
Authentizität?**

Und jetzt wird das Thema «Authentizität» ganz wichtig: Welchen Eindruck vermitteln die Entscheider und Gestalter – die «Subjekte» der Veränderung?

Reden Sie auch über ihre Emotionen oder behaupten sie, das Vorhaben sei sachlich und «emotionslos» zu behandeln. Schließlich geht es hier ums Geschäft und nicht um Gefühle? Oder noch schlimmer: Empfinden die wirklich nichts? Bei Mitarbeitern kann dann schnell der Eindruck entstehen, dass die Erlebniswelt der Führungskräfte sich von ihrer eigenen immer mehr abkoppelt. Und warum mit denen darüber reden, wenn die es ja doch nicht verstehen?

**Emotionale
Intelligenz**

Aber hier lockt nun die Chance «Emotionale Intelligenz»: Führungskräfte, denen es gelingt, sich ihrer eigenen Empfindungen bewusst zu sein, sie differenziert zu kommunizieren und sich in das emotionale Erleben anderer einzufühlen, verfügen über eine ungleich größere Chance, Veränderungen zum Erfolg zu führen.





Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen 3.63

Reflexivität, Emotionalität und Authentizität sind sozusagen die notwendige Voraussetzung für die Anschlussfähigkeit der Kommunikation von Führungskräften in Veränderungsprozessen.

Ein durchaus zu begrüßender Nebeneffekt: Auch Führungskräfte werden vermutlich Freude und Neugier gegenüber verschiedenen Aspekten von Veränderungsprozessen empfinden – aber gegenüber anderen Aspekten eben auch Bedenken oder Unsicherheit. Es ist nicht erforderlich – und auch nicht wirkungsvoll – aus dem eigenen Herzen eine Mördergrube zu machen und eine Zuversicht und Entschlossenheit zu verkünden, die man selbst nicht empfindet. Und es ist auch nicht gesund.

Auch hier werden alle gewinnen – das Unternehmen, die Führungskräfte und Mitarbeiter, wenn es gelingt, ehrlich und authentisch zu kommunizieren. Es hilft vor allem den Führungskräften, sich aus einem «Rollen-spiel» zu befreien, das nur Zeit, Kraft, Vertrauenswürdigkeit und Selbstachtung kostet, und dabei etwas herstellt, was niemand braucht: Distanz, Vorbehalte oder gar Misstrauen bei den Mitarbeitern.

Dabei sind Vertrauen und Offenheit gerade in einer emotionalen anspruchsvollen Situation – wie z. B. einem Veränderungsprozess – besonders wertvoll.

2.3 Energisch-behutsam

Wer an Veränderungen mitwirkt, bewegt sich in einem Umfeld mit zahlreichen Bedenken und Widerständen. Wer sich von diesen zu sehr bremsen oder irritieren lässt, kann die anfangs zarte Pflanze Veränderung nicht zum Wachsen bringen.

**Bedenken und
Widerstände
meistern**

Veränderung braucht Energiezufuhr – und die entsteht durch authentische und engagierte Kommunikation. So wie es gilt, Widerstände sensibel aufzugreifen, so gilt es genauso, sich für die eigene Meinung einzusetzen, dafür zu werben, in Klärungsgespräche einzutreten,





3.63 Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen

sich – wenn nötig – durchzusetzen. Nur wer auch dann noch für seine Meinung eintritt, wenn Gegenwind weht, wirkt glaub- und vertrauenswürdig, kann andere überzeugen, anstecken und in Bewegung setzen.

Die Forderung nach behutsamem Vorgehen scheint dem zu widersprechen. Aber gerade in der Auseinandersetzung werden beide Qualitäten gebraucht: So wichtig die Bereitschaft zur Konfrontation, das «Kämpfen mit offenem Visier» ist, so unverzichtbar ist der Respekt und die Fairness dem anderen gegenüber. Wolfram Jokisch hat das so ausgedrückt: «Selbstachtung und gegenseitiger Respekt sind die Basis gelingender Zusammenarbeit.»

Wertschätzung und Kon- frontation

Es geht um die für das Gegenüber erlebbare Verknüpfung zweier Haltungen, die auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen: Wertschätzung und Konfrontation. Wer aber über viel Erfahrung im erfolgreichen Austragen von Konflikten verfügt, kann vermutlich bestätigen, dass beides gebraucht wird – und auch zusammenpasst. Und Unstimmigkeiten, Missverständnisse und Konflikte gilt es im Rahmen von Veränderungsprozessen immer wieder auszutragen.

Vielleicht liegt genau hier eines der Hauptprobleme in der Gestaltung der Kommunikation von Veränderungsprozessen: Es ist für uns vertrauter und gewohnter, in «Entweder – Oder» zu denken und zu handeln als in einer Kategorie «Sowohl – Als auch». «Entweder – Oder» verheißt eine trügerische Sicherheit – mein Verhalten ist entweder «richtig» oder «falsch». Dieses Prinzip hat aber leider nichts mehr mit der Komplexität moderner Arbeitswelten zu tun, schon gar nicht in Bezug auf Veränderungsprojekte. Da ist vieles gleichzeitig hilfreich und gefährlich, löst einen Fortschritt im Projektvorgehen aus und weckt im selben Moment schon die nächsten Widerstände. Da gleichen sinnvolle Kommunikationsbewegungen durch das Veränderungsprojekt eher einem Crosslauf, der sich in Tempo und Taktik den





Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen 3.63

Gegebenheiten des Geländes anpassen muss, als den immer gleichen Bahnen im Leichtathletikstadion.

Hier werden also zwei vermeintlich völlig unterschiedliche Fähigkeiten gefordert – und ausgebildet: Tatkraft und Fingerspitzengefühl. Hier präsentiert sich der Veränderungsprozess als Chance und Herausforderung zur Weiterentwicklung: «learning by doing» und «on the job».

2.4 Überlegt-geduldig

Damit das Vertrauen der Mannschaft entsteht, dass ihr Schiff auch Stürmen trotzen kann, müssen die Seeleute ihren Kapitän und ihre Steuermänner als umsichtig und überlegt handelnde Akteure erleben. In Veränderungsprozessen ist es ähnlich: Es kommt dann zur «Nagelprobe», wenn erste Widerstände manifest werden. Die betroffenen und die beobachtenden Mitarbeiter achten sehr genau darauf, was jetzt passiert:

**Widerstand
ernst nehmen**

Werden die «Widerständler» ernst genommen?

- ▶ Wird ein wertschätzender Dialog mit ihnen gesucht – oder wird er nur propagiert, aber nicht umgesetzt? Oder wird er sogar für überflüssig gehalten?
- ▶ Wird die «inhaltliche Auseinandersetzung» mit differenzierten Argumenten und partnerschaftlich ausgetragen oder werden die Interessen der Geschäftsleitung durchgedrückt?
- ▶ Kommt es kurz- oder mittelfristig zu negativen Konsequenzen für die «Widerständler»?
- ▶ Oder werden zu schnell Entscheidungen aufgeweicht und Kompromisse gesucht? Das heißt, bei den Mitarbeitern entsteht der Eindruck, dass den Entscheidern die Standfestigkeit fehlt.

Auch das würde das Vertrauen belasten. Deshalb gilt es für die Regisseure der Veränderung die Information über das geplante Vorhaben sorgfältig vorzubereiten, z. B. Ziele der Veränderung zu benennen, die Beweg-





3.63 Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen

gründe zu erläutern, die zur Entscheidung «pro Change» geführt haben, möglichen Nutzen und potenzielle Gefahren abzuwägen, ...

Und es gilt vor allem: Nicht darauf hoffen, dass diese Information reichen wird. Im Gegenteil: Wenn Menschen davon erfahren, dass sie sich mit Veränderungen auseinandersetzen müssen, die sie sich nicht selbst ausgesucht haben, und deren Ergebnis ungewiss ist, dann ist es «psychologisch sinnvoll», dass sie mit Sorgen und Unsicherheit reagieren. Das Ausbleiben einer solchen Reaktion ist dann eher als Alarmsignal zu werten: Entweder haben die Mitarbeiter das Ausmaß der Veränderungen nicht verstanden, das Vorhaben ist ihnen gleichgültig oder sie sind so verunsichert oder verängstigt, dass sie es nicht wagen, ihre Bedenken auszusprechen.

Widerstände zulassen

Wie auch immer: Besorgniserregend ist jeder dieser Hintergründe. Deshalb sollten sich Führungskräfte und Management über erste Widerstände freuen – sie sind ein unvermeidbares, ja sogar unverzichtbares Durchgangsstadium auf dem Weg zum Erfolg der Veränderung. Allerdings werden jetzt Qualitäten gefordert, die oft in ihrer Bedeutung für Erfolg unterschätzt werden: Geduld, Beharrlichkeit und die Fähigkeit zum konstruktiven Dialog, die Fähigkeit zum Bewahren von «freundlicher Standfestigkeit» – auch dann, wenn Provokationen angeboten werden.

Hier gilt: Wer die Beziehungsebene auch auf Dauer konstruktiv gestalten kann, hat mittelfristig immer deutlich bessere Erfolgsaussichten als derjenige, der sich dazu verleiten lässt, (scheinbare) Angriffe (auf das wichtige Vorhaben oder gegen die eigene Person) mit gleicher Münze zurückzuzahlen.

2.5 Integrierend

Veränderungs- tempo an- passen

Wie die Haltung der Mitarbeiter bei angekündigten oder sich abzeichnenden Veränderungen letztlich sehr





Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen 3.63

unterschiedlich sein wird, so ist auch das Tempo der Menschen sehr unterschiedlich, den eigenen Weg der Annäherung an die Veränderung zu finden und zu gehen. Während erste Personen sich schon damit auseinandersetzen, wie sie sich aktiv in den Veränderungsprozess einbringen können, diskutieren andere noch über das Für und Wider und ein Teil der Mitarbeiter hat sich vielleicht in die innere Emigration begeben oder schürt in informellen Gesprächen die Ängste und Widerstände der Kollegen.

Mit all diesen unterschiedlichen Haltungen muss sich die Führungskraft zurechtfinden, zu all diesen Menschen einen Zugang finden, sich mit allen auseinandersetzen, einige sensibilisieren, andere ermutigen, wieder andere konfrontieren und Konflikte austragen, einige vielleicht sogar reglementieren – und dabei noch die eigene Authentizität wahren. Eine Herausforderung, die leicht überfordern kann.

Wenn aber das Ziel so gestaltet ist, dass Kooperation und engagiertes Mitarbeiten gefordert sind, dann entscheidet meist die Stimmigkeit von Ziel und Weg über den Erfolg des Vorhabens: Der Weg muss dann «zwangsläufig» auch kooperativ und dialogisch sein. Oder er ist nicht glaubwürdig und behindert ungewollt das Erreichen des Ziels, zu dem er führen soll.

**Stimmigkeit
von Ziel und
Weg**

Und hier treffen und verbünden sich die beschriebenen Kriterien – und entfalten erst in ihrem Zusammenspiel ihre volle Wirkkraft:

- ▶ Wer sich keine eigene Meinung gebildet hat, kann sie auch nicht vertreten (Authentizität).
- ▶ Wer seine Meinung nicht so formuliert und vorträgt, dass er den Empfindungen seiner Kommunikationspartner Rechnung trägt, wird kein Gehör finden (Emotionalität).
- ▶ Wer kein Gehör findet, bleibt ohne Wirkung: Er kann weder sensibilisieren noch überzeugen (Dialog).
- ▶ Wer Menschen nicht für sein Vorhaben überzeugt





3.63 Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen

und gewinnt, wird wenig bewegen können. Das wird erst dann gelingen, wenn andere mitwirken, sich einbringen, Mitverantwortung übernehmen. Und dann braucht es Qualitäten wie Entschlossenheit und Tatkraft, Behutsamkeit und Fingerspitzengefühl, Geduld und umsichtiges und überlegtes Handeln.

Integrationsleistung auf mehreren Ebenen Das (Mit-)Gestalten von Veränderungsprozessen erfordert immer eine Integrationsleistung auf mehreren Ebenen. Es gilt:

- ▶ Menschen mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten und Haltungen zu sensibilisieren, zu gewinnen und zu integrieren,
- ▶ verschiedene Interessen miteinander zu koordinieren,
- ▶ Vorgehensweisen und Maßnahmen aufeinander abzustimmen
- ▶ und vor allem als Person unterschiedliche Fähigkeiten auszubilden und in Einklang zu bringen.

In diesem Sinne bieten Veränderungen von Organisationen immer die Herausforderung und Chance zu Weiterentwicklung und Wachstum für die beteiligten Personen. Auch wenn das häufig nicht oder erst sehr spät gesehen wird. Genutzt werden kann die Chance allerdings erst dann, wenn die meist übliche Einwegkommunikation zu einem echten Austausch verändert wird, der den beschriebenen Gütekriterien genügt. Was spricht dagegen, sich miteinander in diese Richtung auf den Weg zu machen?

«Der Weg ist das Ziel» hat ein weiser Mann gesagt. Das heißt, dass wir nur dann eine Chance haben, am Ziel anzukommen (die Ziele der Veränderung zu verwirklichen), wenn wir uns auf den Weg machen.

«Ich bin dann mal weg!» heißt ein Bestseller von Hape Kerkeling. «Kommen Sie doch einfach mit auf die beschriebene Wanderung», möchten wir ergänzen. Es lohnt sich.





Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen 3.63

3 Fazit

«Das schaffe ich nie. Das kann ohnehin keiner immer leisten», mag jemand diese Darstellung kommentieren. Und damit hat er zum einen ins Schwarze getroffen und zum anderen weit daneben geschossen.

**Persönliche
Anforderungen**

Der Treffer liegt im zweiten Satz: Niemand sollte sich unter den Druck setzen, dies alles immer in Reinkultur, vielleicht sogar zum Abschluss eines anstrengenden Arbeitstages oder unter Zeitdruck leisten zu können. Das einzelne Gespräch ist zwar wichtig, entscheidender für den Erfolg ist aber das kontinuierliche Arbeiten in Richtung Überzeugung.

Und der Schuss, der weit daneben geht: «Das schaffe ich nie.» Denn alle diese kommunikativen Haltungen und die dazu passenden Fähigkeiten sind erlernbar. Dies erfordert allerdings die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten, zu lernen, sich selbst zu verändern und damit vorzuleben, was bei allen organisatorischen Veränderungen unabdingbar ist. Die betroffenen Menschen stehen vor der Aufgabe, sich weiterzuentwickeln. Aber das sehen wir eher als Chance und nur in der Anfangsphase als Belastung.

Zu Beginn des zweiten Abschnitts wurde eine Frage aufgeworfen, auf die wir nun eine Antwort wagen. Die Frage lautete: «... statt aggressiver und plakativer Sprachformeln (ohne Tiefgang) wird plötzlich einander zugehört, hält Nachdenklichkeit Einzug, sucht man den Austausch.»

Wie sind diese Veränderungen des Kommunikationsverhaltens zu bewerten?»

**Bewertung des
veränderten
Kommuni-
kations-
verhaltens**

Unsere Antwort wird aus zwei Teilen bestehen – wie immer in Veränderungsprozessen ist die Bewertung von Daten, Fakten und Eindrücken auch eine Frage des Beobachtungszeitraums.

Zunächst sind die beschriebenen Veränderungen zu





3.63 Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen

begrüßen – sie entschleunigen und raten zur Besonnenheit, tragen der emotionalen Anspannung vieler Menschen Rechnung; sie sind authentisch (und entlasten vom «Rollenspiel»); sie laden zum Dialog ein; sie vermitteln den Eindruck der Bereitschaft, dort entschlossen und überlegt zu handeln, wo dies im allgemeinen Interesse ist und gute Erfolgsaussichten bestehen.

Ob allerdings diese erfreulichen Veränderungen im kommunikativen Behandeln einer Herausforderung zur Veränderung (und das ist immer die Kehrseite der Krise) nachhaltig und stabil sind, wird erst dann erkennbar sein, wenn der Wind sich weder gedreht hat. Wenn es wieder «aufwärts geht», wenn die «Töpfe voll sind» und es wieder darum geht, «Gewinne zu verteilen». Dann erst wird sich zeigen, ob diese ersten zarten Pflanzen eines sinnvolleren Kommunizierens überlebensfähig sind oder wieder vom kämpferischen Verfolgen der eigenen Partikularinteressen und einem Kommunikationsstil abgelöst werden, der mehr wie «Tarnen – Tricksen – Täuschen» anmutet, denn als fairer Dialog.

Aber das ist fast immer so in Veränderungsprozessen: Die Chance besteht, aber das Ergebnis bleibt lange offen. Halten Sie Ausschau, wo Sie zum Erreichen sinnvoller Ziele beitragen können, und wirken Sie mit. Über Ihre Erfolgsaussichten wird Ihre Art des Kommunizierens in hohem Maße mitentscheiden.

4 Literatur

André, C./Lelord, F.: Die Kunst der Selbstachtung, Berlin 2008.

Dörner, D.: Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek 1992.

Doppler, K.: Dialektik der Führung – Opfer und Täter, München 1999.





Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen 3.63

Fritz, R.: Den Weg des geringsten Widerstands managen – Energie, Spannung und Kreativität in Unternehmen, Stuttgart 2000.

Gigerenzer, G.: Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, München 2008.

Giuliani, R. W.: Leadership – Verantwortung in schwieriger Zeit, München 2004.

Gladwell, M.: Tipping Point – Wie kleine Dinge Großes bewirken können, München 2002.

Levine, R.: Die große Verführung – Psychologie der Manipulation, München 2005.

Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden 3 – Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek 1998.

Taleb, N. N.: Der schwarze Schwan – Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, München 2008.





3.63 Kommunikation durch Führungskräfte in Veränderungsprozessen

