

## Changemanagement - ein Hexenwerk?

03.09.2006, 22:21 | Werbung, Consulting, Marktforschung

Pressemitteilung von: *Punkt-Genau-Seminare*

Presseagentur: *Punkt-Genau-Kommunikation*

---



Das Dunkel der noch nicht gelebten Zukunft beginnt mit einem gelegten Ei

### Grundhaltung für gelingendes Changemanagement

#### I. Betriebliche Kommunikationskultur

Ein wichtiger Parameter bei der Überprüfung von Erfolg im Zuge von Changemanagement-Prozessen ist die Frage nach dem gelungenen Kommunikationsfluss. Ob Vorstand, Geschäftsleitung, Projektteams oder die einzelnen Abteilungen bzw. ihre Mitarbeiter/innen gut in den Kommunikationsprozess eingebunden sind, ob der rote Faden für alle kommunizierbar bleibt, ist die wichtigste Wirkgröße im Changemanagementprozess schlechthin. Die rhythmische Durchsichtigkeit in Bezug auf den Projektstand, auf die Zwischenergebnisse und auf die vom Management getroffenen Entscheidungen ist genauso unverzichtbar wie die fortlaufende Aussprache, die das Aufnehmen von Reaktionen und Feedback, ebenso wie die Auseinandersetzung mit Ängsten, Widerständen und Konflikten ermöglicht.

#### II. Instrumente der Kommunikation

Hierfür bedarf es auf Seiten der als Katalysatoren agierenden Moderatoren verschiedener Grundkenntnisse und greifbares angelerntes Grundhandwerkszeug im Bereich: Instrumente der Kommunikation, Nuancen des Kommunikationstransfers, Kommunikationskultur, organische Kenntnisse über die Initiierung von Veränderungsprozessen, Wertekommunikation, Gesetzmäßigkeiten von dialogischen Prozessen, sowie ein breitgefächertes Repertoire zielgerichteter Initiativzündungen und Kommunikationsstrategien. Nur mit einem solchen Hintergrund ist es möglich situationsbezogen die „Notwendigen“ Initialzündungen präzise auf das jeweilige Veränderungsvorhaben hin zu initiieren und maßgeschneidert – punkt-genau- umzusetzen.

#### III. Konzeptionelle Philosophie

Genauso wichtig ist aber ein klares Konzept. Ohne ein durchdachtes Grundverständnis, wie Menschen funktionieren und welcher kommunikativer Prozesse es bedarf, um sie zu gewinnen, ist jeder Versuch zum Scheitern verurteilt. Die Rhetorik lehrt, dass nicht nur zählt, was gesagt wird, sondern auch und vor allem, wie es gesagt wird. Die Change Management-Erfahrung lehrt, dass nicht nur zählt, wie etwas gesagt wird, sondern auch und vor allem, von wem es gesagt wird. So hat ein- und dieselbe Aussage aus dem Munde des Vorstandsvorsitzenden ein ganz anderes Gewicht, als wenn sie "nur" von einem Projektleiter oder einem externen Berater käme. Denn im Gegensatz zu den beiden anderen hat der Vorstand die Macht, das, was er sagt, wenn nötig auch gegen Widerstände durchzusetzen. Und das wirkt in hierarchischen Strukturen oftmals überzeugender als noch so gute Sachargumente.

#### IV. Subjektive Machbarkeitsstudie

Jeder erfahrene Mitarbeiter hat im Laufe seiner Karriere gelernt, dass längst nicht jedes Vorhaben, und sei es auch noch so sinnvoll und überzeugend, tatsächlich in die Tat umgesetzt wird. Bevor er daher seine Zeit und Energie in ein Vorhaben investiert, wird er klugerweise dessen Realisierungswahrscheinlichkeit abschätzen – und im Zweifelsfall erst einmal abwarten. Die Tendenz zum "entschlossenen Abwarten" ist dabei umso größer, je öfter die Mitarbeiter in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht haben, dass lautstark angekündigte Projekte und selbst mit Pathos verkündete Neuanfänge nach einer Weile im Sande verliefen. Honorieren Sie die Phase des „entschlossenen Abwartens“ als verantwortliche Haltung der Vorabklärung.

#### V. Mut zur Führung als Grundvoraussetzung für Changemanagement

Changemanagement bedarf der Führung. Damit Veränderungsprojekte ernst genommen werden, müssen sie vom Willen und der Macht zur Durchsetzung der Veränderungen getragen sein. Die Vorerfahrungen, die ein Unternehmen mit früheren Veränderungsprojekten hat, haben erheblichen Einfluss darauf, wie neue Veränderungsvorhaben aufgenommen werden. Ohne klar deklarierten Führungsanspruch wird es wenig Bewegung geben. Deshalb steht für uns Führung im Zentrum von Changemanagementprozessen. Zwar sind Kommunikation und Motivation von großer Bedeutung, doch gehen beide ins Leere, wenn nicht der zentrale Tragpfeiler Führung unerbittlich steht. Denn was nützen Sachargumente, was bringen aufwendige "Motivationsveranstaltungen", solange die Mitarbeiter nicht davon überzeugt sind, dass das Management das Vorhaben durch alle Widerstände, Konflikte und Krisen hindurch bis zum erfolgreichen Abschluss unterstützen wird? Viel wichtiger als alle technokratische Kommunikationspolitik ist deshalb, dass sich die Mitarbeiter aller Ebenen aus eigener Anschauung ein Bild davon machen können, wie viel Klarheit und Entschiedenheit die Anführer des Veränderungsvorhabens ausstrahlen.

#### VI. Diplomatie weckt falsche Hoffnungen

Die Frage nach diplomatischer Kommunikation taucht in jedem Changemanagementverfahren auf: Wann und wie sollten unangenehme Themen oder schlechte Nachrichten kommuniziert werden? Wie lässt sich eine unangenehme Botschaft so verpacken, dass sie möglichst unverfänglich und schonend rüberkommt – so dass es keinen Ärger gibt. Aus unserer Sicht gibt es hier kein Verfahren, was wirklich Trost spendet. Es gibt keine Möglichkeit, eine schlechte Nachricht so zu umschreiben, dass daraus eine gute Nachricht wird. Wenn jemand zum nächstmöglichen Zeitpunkt entlassen werden soll, gibt es keine noch so kunstvolle Umschreibung, die daraus eine gute Nachricht macht. Wer hier in beschönigenden Formulierungen um den heißen Brei herumredet, dem würde dies eher als Feigheit denn als diplomatisches Geschick ausgelegt. Wer hier versucht, die positive Seite der Entlassung schmackhaft zu machen und davon faselt, dass im Chinesischen "Krise" zugleich "Chance" bedeutet, würde die Kündigung kaum erträglicher machen. Betroffene wären eher peinlich berührt.

Schlechte Nachrichten bleiben schlechte Nachrichten – egal wie "nett" man sie verpackt. Sie lassen sich weder verpacken, noch abschwächen oder gar in etwas Positives verwandeln. Das einzige, was der Überbringer einer schlechten Nachrichten tun kann, ist, die schlechte Nachricht nicht durch ungeschickte oder verletzend Kommunikation noch schlimmer zu machen. Etwa im Sinne des Satzes: "Anstand ist Aufrichtigkeit ohne unnötige Grausamkeit." Das ist am ehesten durch wohlwollende Deutlichkeit zu erreichen, also durch Klarheit, die auch im Dissens von persönlicher Wertschätzung getragen ist. Bei genauerer Betrachtung sind sowohl Schonung als auch "schonungslose Härte" in erster Linie Selbstschutz, also zwei Formen von Feigheit.

#### VII. Einführend Schmerz verursachen

Wer mag schon gerne unangenehme Themen ansprechen? Meist fügen sie Leid zu oder beschwören Reaktionen herauf, mit denen wir nicht umgehen können: Manchmal werden sie kühl zur Kenntnis genommen und es wird kaum darauf reagiert, manchmal lösen sie Aggression und Wut bzw. Angst und Verzweiflung aus. Jemand beginnt zu weinen, bricht zusammen, ein Anderer schreit mit aller Kraft. Die Aussicht auf die Unberechenbarkeit der Reaktion löst bei mancher Führungskraft Angst aus. Manchmal geschieht es, dass Betroffene böse auf uns sind und hinterher schlecht über uns reden. Möglicherweise werden sie uns für einen schlechten, rücksichtslosen, hinterlistigen, eiskalten oder skrupellosen Menschen halten und dies auch jedem erzählen, der ihnen in den Weg kommt. All das würden wir uns lieber ersparen. Vor solchen unangenehmen Konsequenzen, die immerhin denkbar sind, schonen wir uns mit unklaren, beschönigenden Aussagen. Den anderen schonen wir damit nicht oder nur vordergründig. Denn selbstverständlich verhindert diese "Diplomatie" nicht, dass der andere in ein Loch fällt, wenn er die wahre Bedeutung unserer Umschreibungen begreift – wir verzögern das Begreifen nur so lange, dass wir beim Absturz nicht mehr zugegen sein müssen. Wir plädieren dafür,

für die getroffenen Entscheidungen einzustehen und das, was zurückkommt auszuhalten und zu tragen. Das verschafft nicht nur dem Betroffenen einen Ansprechpartner, bei dem er abladen kann, sondern zwingt uns auch, die Konsequenzen unseres Handelns sehr genau zu prüfen. Die Vermeidung einer Konfrontation, zu der uns unsere Angst instinktiv verleiten möchte, ist kein sehr sinnvolles Gesprächsziel, wenn es darum geht, eine unangenehme Entscheidung zu kommunizieren, kritisches Feedback zu geben oder Konflikte zu klären. Denn all diese Dinge bedeuten ja nichts anderes als dass man den anderen mit unangenehmen Dingen konfrontiert. Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass dieses Ziel, auch wenn es intuitiv noch so plausibel ist, in sich paradox ist: Es ist nicht möglich, einen Konflikt zu vermeiden, wenn man einen Konflikt zum Thema macht. Die Alternative zum Versuch der Konfliktvermeidung ist, dass man den Konflikt als Tatsache akzeptiert und sich bemüht, der notwendigen Konfrontation durch konstruktives Handeln einen positiven Verlauf zu geben. Der beste Weg hierfür ist konstruktive Deutlichkeit.

Flucht vor der Wahrheit – und vor der Verantwortung sind nichts anders als sprachliche Kosmetik. Statt von Entlassungen spricht man dann von "Freisetzungen" – und hofft, dass, wenn es nicht mehr so hässlich klingt, auch die Reaktionen weniger heftig ausfallen werden. Doch dieser Versuch geht ins Leere, denn nicht die Worte sind hässlich, sondern die Tatsachen, für die sie stehen. Der Versuch wird bald schon als Sprachmanipulation erkannt.

#### VIII. Doppelzüngige Sprachgewohnheiten

Solange es sich um Nebenschauplätze handelt, fügt sich der Mitarbeiter. Er spricht anstatt von "Problemen" von "Herausforderungen". Doch je existentieller und gewichtiger die Themen für ihn sind, desto störender, irritierender und ärgerlicher wird die Differenz zwischen dem, was er sagen muss, und dem, was er meint. Diese "verordnete Schizophrenie" entfremdet die Mitarbeiter dem Unternehmen und mindert ihre Loyalität. Was deshalb eine gewisse Brisanz hat, weil Schönfärbereien ja gerade bei heiklen Themen gern benutzt werden. Schönfärberei ist mehr als eine schlechte Angewohnheit: Sie ist verräterisch und in ihrer Wirkung im Unternehmen destruktiv. Verräterisch deshalb, weil sie deutlich macht, dass das Management sich, wenn es kritisch wird, nicht zu seiner Verantwortung bekennt, sondern versucht, die Folgen des eigenen Handelns zu verharmlosen. Genau wie viele Straftäter durch das Verharmlosen und Herunterspielen ihrer Tat zeigen, dass sie nicht die Verantwortung für ihr Handeln übernehmen wollen, drücken sich auch etliche Führungskräfte vor der Last der Verantwortung, die in unangenehmen Entscheidungen liegt. Dabei soll den Führungskräften nicht vorgeworfen werden, dass sie nicht sozialverträglich handeln. Das geht leider nicht immer, aber dass sie nicht die volle Verantwortung für ihr Verhalten übernehmen, das ist schon verwerflich. Destruktiv ist die Wirkung von Beschönigungen, weil gerade die Verharmlosung bei den Betroffenen Zorn und ohnmächtige Wut auslöst. Wer solcherlei Wut entzündet, muss damit rechnen, dass sie in aktiver oder bewusster Schädigung des Unternehmens ihr Ventil findet. Im Übrigen wird durch Schönfärberei langfristig auch die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte in Frage gestellt.

#### IX. Mut zur Deutlichkeit:

Mutig und konstruktiv die Wahrheit sagen ist nicht leicht. Es braucht dafür Mut. Die Grundregel für das Ansprechen unangenehmer Themen – gleich ob es sich um Kritik handelt oder um das Überbringen schlechter Nachrichten – ist ganz einfach: Sagen Sie einfach die Wahrheit bzw. das, was Sie nach bestem Wissen und Gewissen dafür halten – ohne Härte und Übertreibung, aber auch ohne Abschwächung, Verharmlosung oder "Diplomatie". Mit unangenehmen Themen hat man im Changemanagement ständig zu tun. Das muss nicht immer gleich die Entlassung von Mitarbeitern oder andere einschneidende Maßnahmen bedeuten – schon die Auseinandersetzung mit Kollegen, die ihren Beitrag zum Vorankommen des Projekts nicht leisten oder das Eingeständnis, dass das Projekt nicht in der gewünschten Weise vorankommt, kann unangenehm genug sein. Gute Führung zeichnet sich dadurch aus, dass sie um unangenehme Themen keinen Bogen macht, sondern sie mutig und konstruktiv an die entsprechenden Adressaten gewandt formuliert. "Mutig sein" heißt, unangenehme Dinge frühzeitig anzusprechen und nicht erst dann, wenn man mit dem Rücken zur Wand steht und keine andere Wahl mehr hat. Das ist eine wichtige Voraussetzung für Glaubwürdigkeit. "Konstruktiv" wird ein solcher Mut dann, wenn es uns gelingt, dem Gesprächspartner bei aller unmissverständlichen Klarheit wohlwollend und ohne offene oder versteckte Feindseligkeit zu begegnen. Es kann sehr konstruktiv sein, wenn man ein Problem frühzeitig anspricht, auch wenn man keinerlei Idee für eine Lösung hat. Denn nur, wenn das Problem erkannt und benannt ist, kann man entscheiden, wie damit umgegangen werden soll und wer dies tun soll. Setzen Sie auf größtmögliche Deutlichkeit und verzichten Sie auf verletzende Härte.

#### X. Wahrheit macht nicht klein – ein Plädoyer für die Deutlichkeit

Was verletzt, ist nicht die Klarheit, sondern die feindselige Absicht. Wenn die Wahrheit dazu benutzt wird, dem anderen weh zu tun oder ihn "klein zu machen", hat sie eine grundlegend andere Wirkung als wenn sie – bei allen bestehenden

Problemen – von Achtung für den anderen geprägt ist. Sehr viele Menschen verwechseln Deutlichkeit mit Härte. Der fundamentale Unterschied zwischen beiden ist seltsamerweise nur wenigen klar. Wenn Klarheit das Ziel ist, welchen Nutzen hat dann Härte? Schafft Härte wirklich Klarheit? Härte zielt auf Durchsetzung – und damit auf eine Niederlage des Gegners. Deutlichkeit hingegen zielt auf Klarheit und damit auf die Beseitigung möglicher Missverständnisse – sie ist nicht gegen irgend jemanden gerichtet. Auch wenn Klarheit nicht immer angenehm ist, ist Deutlichkeit ein konstruktives Kommunikationsziel; sie ist nicht gegen den Gesprächspartner gerichtet, sondern will ihm helfen, die Situation klar und realistisch zu sehen.

Dass Deutlichkeit und Härte so häufig verwechselt werden, ist kein Zufall. Es hängt damit zusammen, dass konfliktscheue Menschen – also die breite Mehrheit – in aller Regel erst dann deutlich werden, wenn sie entweder vor Wut kochen oder mit dem Rücken zur Wand stehen. Harmoniebedürftige Menschen verschleppen eine klare Stellungnahme so lange, bis ihnen entweder der Kragen platzt oder bis es sich nicht mehr hinauszögern lässt. Dann jedoch wird aus Deutlichkeit Härte, denn mit Wut oder Panik im Bauch ist man zu konstruktivem Verhalten nicht mehr bereit und in der Lage – man schlägt "ohne Rücksicht auf Verluste" zu. Was natürlich sehr leicht in eine Konflikteskalation führen kann.

#### XI. Leben heißt, mit Spannung leben

In der Regel wird sich der Gesprächspartner nach einer deutlichen Aussage äußern, wenn wir ihm unsere Position oder Entscheidung deutlich gemacht haben – oft erklärend, rechtfertigend oder beschwichtigend, zuweilen auch vorwurfsvoll und aggressiv. Akzeptieren Sie an dieser Stelle, dass der andere auf seine Art reagiert, wie auch immer sie sein mag. Lassen Sie sich nicht in eine Detaildiskussion hineinziehen, die leicht in einen rechthaberischen Streit abgleitet. Entscheidend ist nicht, dass der andere ihrer Aussage zustimmt, sondern dass er ihre Position zur Kenntnis nimmt. Deshalb sollten Sie Ihre Position auch nicht rechtfertigen oder gar um Zustimmung betteln. Sie können ihre Position erläutern, wenn Sie dies für sinnvoll und angebracht halten, sollten aber sorgfältig darauf achten, dass Sie dabei nicht die Schwelle von der Erläuterung (die darauf zielt, Ihre Position für den anderen nachvollziehbar zu machen) zur Rechtfertigung (die auf die Zustimmung des anderen zielt) überschreiten. Was Sie an dieser Stelle von dem anderen wollen (sollten), ist nicht Zustimmung, sondern Kenntnisnahme. Wenn die erreicht ist, ist das erste Ziel, das mit der Deutlichkeit angestrebt wurde, erreicht. Dann kann sich ein Gespräch darüber anschließen, wie es nun weiter geht und was die nächsten Schritte sein sollten.

#### XII. Abtauchen als Alternative?

Kennen Sie die drei Affen, die nicht sehen, nicht hören und nichts sprechen?

Ist das wirklich eine Alternative für Sie, gar nichts zu sagen oder sich hinter unklaren Formulierungen und vermeintlicher "Diplomatie" zu verstecken? Ersteres ist auf die Dauer kaum möglich; es liefe darauf hinaus, die Dinge sich selbst zu überlassen, was zu krassen Fehlentwicklungen führen würde. Letzteres klingt auf den ersten Blick attraktiv, doch der Preis eines vermeintlich diplomatischen Vorgehens liegt sowohl in einem Verlust an Glaubwürdigkeit - als auch damit eng verknüpft – an reduzierten Einflussmöglichkeiten.

Wer nett sein will, muss Konflikte vermeiden, was bedeutet, dass auch eigene Vorstellungen auf der Strecke bleiben und dass Ansehen und Macht sich in Grenzen halten. Wer deutlich sein will, muss konfliktbereit sein und gewünschte Harmonie ab und an trüben. Dass daraus kein dauerhafter Bruch entsteht, dafür sorgt das Vermeiden von Härte und Verletzungen durch eine konstruktive Grundhaltung. Trotzdem führt kein Weg daran vorbei, dass Deutlichkeit erst einmal zu Disharmonien führt, die man ertragen muss, wenn man etwas bewegen will. Konfliktbereitschaft ist unabdingbare Voraussetzung für die Fähigkeit, Veränderungen auch bei Widerständen voranzutreiben.

### **Portrait**

Der Schwerpunkt der Punkt-Genau-Seminare liegt in der Beziehungsarbeit, im Versprachlichen und Strukturieren von

Zusammenhängen, wie auch im Entwickeln von tragfähigen Lösungen.

Dienstleistungsbereiche: Unternehmensberatung, Führungskräftebildung, Mitarbeiterführung, Organisationsentwicklung, Coaching, Mediation, Supervision, Teamklärung, Teamentwicklung, Ideenmanagement, Changemanagement, Organisations- und Personalentwicklung, Begleitung von Optimierungsprozessen, zielorientierte Prozessgestaltung, Inhouse-Seminare, Psychotherapie, Paartherapie, Familientherapie, Paarberatung, Beratung. Einen besonderen Blick gilt dem Thema Ethik und Alltagshandeln, Wertebildung, interne Kommunikation, subjektive Bedeutungsgebung und Sinnstiftung.

Die Ansätze gründen auf folgenden in der Fort- und Weiterbildung erlernten Methoden:

systemische Familientherapie, tiefenpsychologisch fundierte Therapieformen, Integrative Primärtherapie, Psychodrama, Neurolinguistisches Programmieren NLP, Wahrnehmungstherapie, Gestalttherapie, prozessorientierte Psychologie.

Außerdem arbeiten die DozentenInnen von Punkt-Genau-seminare täglich an der Erweiterung Ihrer Kompetenzen, indem sie mit qualifizierten und anspruchsvollen Partnern zusammenarbeiten.

---

News-ID: 98601 • Views: 2045 (Stand: 09.05.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/98601/Changemanagement-ein-Hexenwerk.html>