

Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Wölfisch war gestern

Gewaltfreie Kommunikation in Business und Alltag



**Wahrheit
und Gefühl**

Jesper Juul
im Gespräch



**Tatort
Münster**

Kommunikation
und Spurensuche



**Verbunden
mit allem**

Nachruf auf
Vera F. Birkenbihl

Kommunikation auf Augenhöhe

Von Gabriele Lindemann und Vera Heim



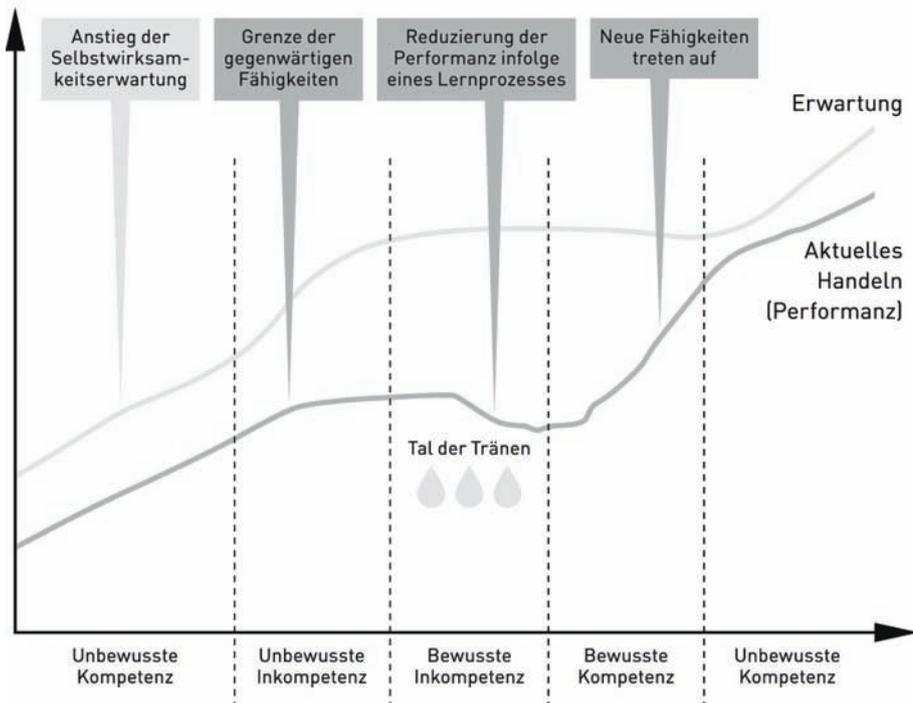
Change the change – Wie sich mit der Gewaltfreien Kommunikation Veränderungsprozesse positiv beeinflussen lassen.

Bei vielen Menschen löst das Wort „Change“ Stress aus. Schnell taucht da das Bild vom externen Unternehmensberater auf, der wie ein Hurrikan das Unternehmen aufwirbelt, neu strukturiert und dann verschlechterte Arbeitsbedingungen hinterlässt. „Change“ steht dann für ein Sesselrücken, bei dem man um seine Position zittern muss, für zusätzliche Belastung, weil eine neue Technik eingeführt wird oder gar eine „Kapazitätsanpassung“ – in der Regel nach unten natürlich. Das bedeutet u. a. Kostensenkung und Entlassung. Gleichzeitig gehört Veränderung zum Leben wie der Wechsel der Jahreszeiten oder die Wandlung einer Raupe zum Schmetterling. Veränderung steht für Wachstum, Weiterentwicklung und Evolution. Wie können Veränderungen so gestaltet werden, dass Menschen diesen Weg mit Vertrauen und Freude gehen?

Aus psychologischer Sicht durchläuft ein Mensch im Veränderungsprozess vier verschiedene Phasen, wie die Lernkurve von Albert Bandura aufzeigt:

1. Phase: **Unbewusste Kompetenz.** Vielleicht erinnern Sie sich noch an die Zeit (oder haben davon gehört) als die Schreibmaschine das Bürohilfsmittel Nummer eins war. Ein Freund von uns berichtete von seiner Sekretärin, die so flink mit ihrer Kugelkopf-Schreibmaschine unterwegs war, dass er nicht unterscheiden konnte, ob sie nun die Korrekturtaaste drückte oder neue Buchstaben aufs Blatt zauberte. Sie kannte ihre Maschine so gut, dass sie sich voll und ganz auf den Text konzentrieren konnte und keine Gedanken über die Bedienung der Maschine verlor. Damit erfüllten ihre Fähigkeiten die Erwartungen des Arbeitsmarktes und sie hatte Freude an der Arbeit.

2. Phase: **Unbewusste Inkompetenz.** Die Anforderungen an die Arbeit im Sekretariat veränderten sich aber. Massenversand zum Beispiel war mit der Schreibmaschine kaum mehr zu bewältigen. Die Mitarbeiterin fühlte sich zunehmend gestresst und unwohl in ihrer Haut, weil sie den erhöhten Erwartungen nicht mehr gerecht werden konnte.



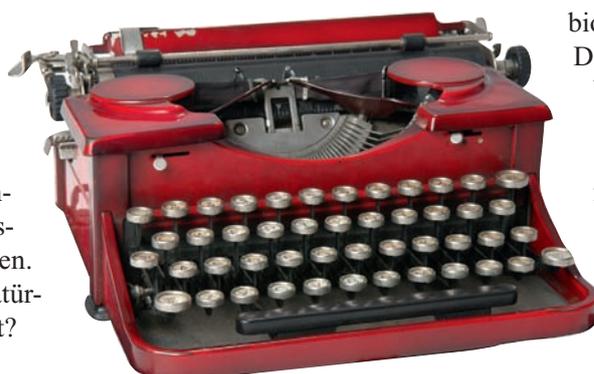
Bandura-Kurve,
aus: Journal of Abnormal and
Social Psychology, 66

Nach: Bandura, Albert, Ross, D.
& Ross, S.A. (1963)

3. Phase: **Bewusste Inkompetenz.** Ihr Vorgesetzter wollte sie darin unterstützen, die Arbeitslast zu minimieren, und stellte ihr einen ersten PC auf den Schreibtisch. Sie hatte keine Ahnung, wie man das Ding bedient, und schon der Gedanke daran, nicht mehr auf ihrer geliebten Kugelkopf-Schreibmaschine schreiben zu dürfen, löste in ihr eine Blockade aus. Sie suchte verzweifelt nach Gründen, weshalb die Schreibmaschine besser war als der PC, ihr Arbeitsergebnis – heute würden wir sagen ihre „Performance“ – litt. Ihr Vorgesetzter konnte damals nur schlecht verstehen, dass sie dieses moderne und zeitgemäße Hilfsmittel so ablehnte. Es entstand Spannung, Frustration und Ärger am Arbeitsplatz.

4. Phase: **Bewusste Kompetenz.** Schließlich freundete sich die Mitarbeiterin mit dem neuen PC an. Sie entdeckte durch Probieren und unermüdliches Dranbleiben nach und nach die Vorzüge der modernen Technik. Sie gewann an Handlungsfähigkeit und schaffte es auch immer besser, ihre Arbeit zu erledigen. Irgendwann war die Sekretärin so vertraut mit dem neuen PC wie mit ihrer alten Schreibmaschine und stieg damit in die Phase der unbewussten Kompetenz ein. Die erlebte sie so lange, bis das neueste Release der Textverarbeitungssoftware aufkam.

Das Beispiel zeigt, wie wir uns im Laufe der Zeit immer wieder an neue Begebenheiten „gewöhnen“ und unsere Kompetenz kontinuierlich anpassen und ausbauen können. Was aber macht diesen natürlichen Weg so schmerzhaft?



Raus aus dem Tal der Tränen

Die Phase der bewussten Inkompetenz wird auch als das Tal der Tränen bezeichnet. Die Trauer und der Frust haben verschiedene Ursachen: Muss sich der Mensch von Vertrautem trennen und Neues tun, fühlt sich das anfänglich ungewohnt an. Versuchen Sie z. B. einmal, morgens Ihre Zähne mit der anderen Hand zu putzen. Sie werden wahrscheinlich Widerstand spüren, wenn Sie das zum ersten Mal versuchen. Change-Blockaden sind oft neurobiologischer Natur. Wenn wir eine Tätigkeit regelmäßig tun, dann entsteht in unserem Gehirn aus den dazu notwendigen Verknüpfungen von Nervenzellen gewissermaßen eine neuronale Autobahn. Das gewährleistet einen schnelleren Datenaustausch zwischen den Hirnzellen. Abgespeicherte Erfahrungen sind durch eine sogenannte Myelinschicht gut geschützt und über die Autobahnen leicht abrufbar. Die Kehrseite davon ist, dass der Aufbau von neuen neuronalen Verknüpfungen viel mehr Kraft und Energie braucht, erst recht wenn daraus neue Autobahnen entstehen sollen. Das empfinden wir dann als mühselig und anstrengend.

Die Phase der Veränderung ist also auch neurobiologisch ein Kraftakt für den Menschen. Dieses Wissen gilt es von Menschen, die Veränderungsprozesse begleiten oder initiieren, zu berücksichtigen. Gerade dann, wenn neue Softwareprogramme eingeführt oder neue Arbeitsabläufe trainiert werden müssen.

In einer Klinik führte das Management neue Erfassungssysteme für die

Verrechnung der Dienstleistungen ein. Neben dem straffen Arbeitspensum galt es für die Mitarbeitenden zu lernen, die richtigen Codes ins Gerät einzugeben und ihre Arbeitsleistung verschiedenen Verrechnungskategorien zuzuordnen. Die Pflegefachleute waren frustriert, und es flossen auch Tränen der Verzweiflung. Aussagen der Vorgesetzten wie: „Da müssen Sie halt durch! Das gehört zum Job“, sind da wenig hilfreich. Was hilft ist, die Menschen zu hören und anzunehmen, und zwar auch mit ihren Umstellungsschwierigkeiten. Wenn Menschen erfahren, dass es okay ist, wenn das Lernen neuer Abläufe Zeit und Schweißperlen kostet, dann meistern sie Veränderungen leichter als unter Druck.

Oftmals erleben wir in der Praxis, dass es Menschen nicht schnell genug gehen kann, konkrete Maßnahmen umsetzen zu können. Sie erhoffen sich durch klare Strukturen, dass die Aufgaben wieder leichter von der Hand gehen. Doch sie vergessen häufig, dass neben sachlichen Maßnahmen auch funktionierende Beziehungen ein unabdingbarer Grundstock dafür sind, dass Veränderungen nachhaltig greifen und tragen können. So sind z. B. Konflikte, Schweigen, Reden über Abwesende Zeichen dafür, dass die Beteiligten in ihren Befürchtungen und Ängsten noch nicht genügend gehört und ernst genommen wurden.

Wertschätzende Kommunikation

Hier setzen wir mit der wertschätzenden Kommunikation an. Empathisches Zuhören ist eine entscheidende Fähigkeit, die Menschen im Businesskontext zu wenig nutzen. Entscheidende Durchbrüche in einem Change-Prozess können dann geschehen, wenn die Betroffenen den Eindruck haben, dass sie gehört werden.

Folgende vier Grundsätze machen die Change-Prozesse für Menschen verträglich:

1. Kommunikation ist nicht Verantwortung der Kommunikationsabteilung, sondern Führungsaufgabe.

Ein Mensch allein hat selten das Vertrauen aller Mitwirkenden des Systems durch alle Abteilungen hindurch. Deshalb ist es wichtig, alle Führungskräfte top-down einzubeziehen und die Maßnahmen konsequent zu kommunizieren. Sich als Mensch und Führungskraft mit der eigenen Betroffenheit zu zeigen, berührt oft mehr als ein Verschanzen hinter rationalen Begründungen. In unserem Buch „Erfolgsfaktor Menschlichkeit“¹ beschreiben wir ausführlich, wie Gespräche wertschätzend und zugleich handlungsorientiert geführt werden können.

Change Management:

vier Grundlagen für wirksame Veränderungsprozesse

- Kommunikation ist Führungsaufgabe
- Wirksame Kommunikation findet „Auge in Auge“ statt
- Zuhören ist eine Schlüsselkompetenz
- Betroffene zu Beteiligten machen – Pay-Pay vor Win-Win

2. Wirksame Kommunikation findet „Auge in Auge“ statt.

In Zeiten moderner Kommunikationstechnologien bleibt die echte persönliche Kommunikation mehr und mehr auf der Strecke. Organisationen entwickeln und verändern sich jedoch nicht per E-Mail, Telefon oder Präsentationen. Es wird wichtiger denn je, dass Führungskräfte zu ihrer Belegschaft gehen und jede Möglichkeit zur Kommunikation auf Augenhöhe nutzen.

3. Zuhören als Schlüsselkompetenz.

Echtes empathisches Zuhören bewirkt Durchbrüche in der Kommunikation und damit auch im Veränderungsprozess. Durch aufmerksames Zuhören vermag jemand schon kleine Bedenken frühzeitig zu klären und auszuräumen.

Wir durften einen Veränderungsprozess in einem Alters- und Pflegeheim begleiten, bei dem vorübergehend zwei Häuser zusammengelegt wurden. Eine Stellenreduzierung war deshalb unumgänglich. Die Unsicherheit, wer denn nun betroffen vom Abbau sei, legte sich wie ein bleiernes Tuch über die verschiedenen Abteilungen und lähmte die Mitarbeitenden. Einzelpersonen und Teams bekamen die Möglichkeit, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Dieses sollte einen sicheren Rahmen schaffen, über Wut, Ängste und Sorgen zu sprechen.

Als die Mitglieder eines Pfllegeteams das Sitzungszimmer betraten, sprachen sie kaum miteinander und setzten sich mit verschränkten Armen hin. Zu Beginn des Workshops visualisierten wir auf einem Flipchart alle Veränderungen, die das Team in den letzten Jahren durchgemacht hatte. Es waren eine Menge. Jeder im Team bekam Raum und Zeit, sein Befinden zu äußern. Darin gehört zu werden, dass solche Veränderungen Angst machen und verunsichern, führte bei den Teammitgliedern zu einer sichtlichen Entspannung. Bei der Schlussrunde sagte eine Teilnehmerin: „Ich dachte schon, man würde uns hier wieder motivieren wollen oder die Leviten lesen. Jetzt bin ich richtig erstaunt, dass wir in unseren Anliegen gehört wurden, und ich bin viel entspannter. Das war eine tolle Sitzung.“

¹ Gabriele Lindemann, Vera Heim (2011): Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren. Junfermann, Paderborn

4. Betroffene zu Beteiligten machen.

Zwischen dem intellektuellen Verstehen, weshalb ein Change-Prozess nötig ist, und der Umsetzung der Maßnahmen befindet sich ein Raum, der maßgeblich darüber entscheidet, ob Veränderungen nachhaltig geschehen oder nicht. In diesem Raum muss es den Verantwortlichen für den Prozess gelingen, die aufrichtige Bereitschaft der Beteiligten zu wecken, in den Prozess zu investieren, um letztlich ein Win-Win-Ergebnis zu ermöglichen (Pay-Pay vor Win-Win). Veränderung bedeutet immer, etwas Neues zu lernen. Aus den neu gewonnenen Erkenntnissen braucht es für die Beteiligten realisierbare Handlungsschritte, die sie konsequent umsetzen können.

In einem Softwarehaus wurden wir für ein Change-Projekt angefragt, um die Unternehmenskultur so mitzugestalten, dass Menschen wieder besser miteinander reden und bestehende Konflikte leichter ausräumen können.

Bei der Auftragsklärung stellte sich heraus, dass das Unternehmen bereits vor mehreren Jahren eine einschneidende Veränderung hinter sich gebracht hatte. Damals wurden zwei Unternehmensbereiche zusammengelegt, was übergreifende strukturelle Veränderungen nach sich zog. Das Management ordnete das Personal ohne Abstimmung den Abteilungen zu. Das bewirkte Frustration bei jenen Führungskräften, deren Abteilungen fortan mit weniger Personal funktionieren sollten. Die Kommunikation zwischen einzelnen Beteiligten versiegte zum Teil, es herrschte angespannte Stimmung im Unternehmen. Dazu kam, dass man im Rahmen einer früheren Unternehmensberatung den Mitarbeitenden eine Zusage zur Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen gemacht hatte, die aber nicht eingehalten wurde. Dadurch bestand eine große Skepsis gegenüber Neuerungen und weiteren Maßnahmen.

Diese Organisation erreichte in ihrem letzten Veränderungsprozess zwar die Stufe von Bewusstsein oder Verstehen, die Protagonisten hatten sich jedoch nicht nachhaltig verpflichtet, mit den Beteiligten Auge in Auge kontinuierlich Gespräche zu führen und im Kontakt zu bleiben.

Es wurde mit allen Beteiligten eine Trainingsreihe auf der Basis der wertschätzenden Kommunikation durchgeführt,

bei der die Leitungsebene erlebte, dass Handlungen eine andere Wirkung haben als Worte. Sie verpflichteten sich zu Beginn unserer Prozessbegleitung, jeweils einen persönlichen Beitrag zum Gelingen des Miteinanders zu leisten, z. B. künftig täglich Zeit für Gespräche festzulegen, mindestens einem Mitarbeiter täglich zuzuhören oder im Umgang mit bestimmten Personen bisherige negative Erfahrungen zurückzustellen.

Weitere Prozess-Schritte folgten, indem Manager und Führungskräfte Team-Meetings und Feedback-Foren moderierten. Mit wirksamer Kommunikation erlebten die Beteiligten, dass das Management sie mit ihren Bedenken abholte und zielführende Handlungen vereinbarte. Die Leitungsebene setzte damit ein Beispiel, wie Veränderungsprozesse durch direktes Tun zum Erfolg führen. Die anschließende Entwicklung eines Kommunikationsplans umfasste konkrete Maßnahmen, wer von den Stakeholdern auf welche Weise und zu welchem Zeitpunkt in die Veränderung einbezogen wird. Die investierte Zeit war gut genutzt, denn sie führte zu einer konsequenten Herangehensweise, die alle Beteiligten schrittweise einbezog.

Fazit: Change-Management findet nicht auf dem Reißbrett statt, auch wenn die Berücksichtigung wirtschaftlicher und strategischer Komponenten unabdingbar ist. Veränderungen können nur dann ihre Wirkung erzielen, wenn diese von den beteiligten Menschen mitgetragen werden. Wenn es gelingt, die Menschen mit einer wertschätzenden Haltung durch Veränderungsprozesse zu begleiten, wächst die Bereitschaft Neues zu Lernen und neue Kompetenzen aufzubauen. Change ist dann nicht mehr Revolution, sondern Evolution.

Literatur

- Gabriele Lindemann, Vera Heim (2011): Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren. Junfermann, Paderborn
- Marshall B. Rosenberg (2001): Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann, Paderborn
- Journal of Abnormal and Social Psychology, 66, S. 3-11
- Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund (2011): Kursunterlagen Wingwave-Coaching für Veränderungsprozesse und Organigramm-Psychologie
- Joachim Bauer (2005): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Heyne, München



Gabriele Lindemann (links) ist Business Coach und Managementberaterin u. a. im Bankensektor, GFK-Trainerin und Vorstand im Fachverband Gewaltfreie Kommunikation. Website: www.menschenundziele.de

Vera Heim ist ehemalige Börsenhändlerin mit Führungserfahrung im Banken- und IT-Bereich, GFK-Trainerin, NLP-Lehrtrainerin und Management-Coach. Website: www.thecoachingcompany.ch