

Kommunikation als konzertierter Dialogprozess

Sabine Grözinger/Martin Zahner



1. Einführung – Kommunikation in Alltagsszenarien

Morgens um 10.00 Uhr, irgendwo im deutschsprachigen Europa

Szenario 1

Der Mitarbeiter der Stadtwerke staunte nicht schlecht, als der Informationsdienst der Stadt-Verwaltung anrief und ihm mitteilte, dass auf einer Hauptverkehrsachse eine tragende Wasserleitung geplatzt sei. Das Überwachungssystem der Stadtwerke funktionierte doch immer gut und zeitnah – wie konnte es also sein, dass die Kommunikationsabteilung vor ihnen, den Fachexperten, von diesem außerordentlichen Ereignis erfahren hatte? Der neu eingerichtete Twitterdienst hatte es ermöglicht. Anwohner und Verkehrsteilnehmer hatten den Vorfall umgehend gemeldet.

Szenario 2

Der ganze Aufwand hatte sich gelohnt – und dies obwohl das mittelständische Unternehmen zuerst gar nichts von dem Hype auf der Facebook-Seite des von ihm belieferten Großverteilers mitbekommen hatte: Heute werden die letztmals vor 15 Jahren verkauften »Golden Brezels« wieder in den Auslagen geführt. Eine ad hoc gebildete, rasant wachsende Gruppe hatte über

soziale Medien die Wiedereinführung der einstigen Kultmarke gefordert. Ergänzende Marktabklärungen und ein mutiger Entscheid machten das Revival schließlich möglich.

Szenario 3

Dem Bankmanager war es unangenehm: Jetzt hatte ihn das Boulevardblatt in den Fokus genommen, und der Helikopterflug von letzter Woche prangte auf dem Titel. Letzten Monat hatten sie mehr Informationen zu seinem Gehalt gefordert und gar seine familiären Verhältnisse thematisiert. Mit Wehmut dachte er an die Zeiten zurück, als Unternehmen und deren Chefs noch nicht zum Maßstab der Moral der Gesellschaft gemacht worden waren.

Szenario 4

Kostendruck, neue Finanzierungsmodelle, freier Wettbewerb – die Marktwirtschaft war unmissverständlich auch bei den kleinen Landspitälern angekommen. Einschnitte in das bisherige Leistungsangebot standen an. Doch wie das der Belegschaft beibringen? Wie Akzeptanz für anstehende Veränderungen schaffen? Die Verantwortlichen wussten, jetzt brauchte es neue Rezepte im Umgang mit einem äußerst heterogenen Umfeld, geprägt von einer Vielzahl von Dialoggruppen mit unterschiedlichen Interessen und Perspektiven.

1.1 Herausforderung Kommunikation

Globale Mobilität und Vernetzung, atemberaubendes Tempo und Echtzeit-Kommunikation die Forderung nach immer mehr Transparenz, der gläsernen Organisation sozusagen, begleitet und beschleunigt von der wachsenden Demokratisierung in der Kommunikation – all das bildet den aktuellen Meinungsmarkt. Wachsende Komplexität und Überforderung sind heute unsere primären Assoziationen zum Thema Kommunikation.

Eines der entscheidenden neuen Phänomene ist hierbei der wachsende Partizipationsgedanke. Dieser wird beschleunigt oder vielleicht auch verursacht durch die Globalisierung der Kommunikation über die sozialen Netzwerke und lässt eine Echtzeit-Wissensgesellschaft entstehen, die kooperierend ihr Know-how rollend vergrößert. Und dies alles geschieht nach eigenen Regeln und Gesetzen, wobei die wichtigste Maxime Authentizität lautet.

Eine Folge davon ist das Gefühl, dass wir die Kontrolle bezüglich der Kommunikation von Abläufen und Inhalten einbüßen. Wir alle sind aufgefordert, möglichst schnell und einfach beurteilen zu können, was für uns heute Relevanz hat. Es kommt also darauf an, Komplexität zu reduzieren und gleichzeitig wachsam zu sein, um nichts zu verpassen. Organisationen, ja sogar Privatpersonen, müssen sich anstrengen, damit sie an diesem Kommunikationsprozess überhaupt noch teilnehmen können, und damit nicht nur über sie, sondern auch mit ihnen kommuniziert wird. Die Demokratisierung der Kommunikation – jeder kann eine Meinung zu irgendwelchen Themen haben und diese auch einem großen Publi-

kum kundtun – führt natürlich auch zu einer Erwartungshaltung dieser Dialoggruppen. Es besteht zunehmend der Wunsch, partizipativ in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse eingebunden zu werden. Das bedeutet, eine dialogische Grundhaltung – und diese immer möglichst authentisch – wird auch von Unternehmen und Organisationen erwartet. Diese scheinen mit diesen Ansprüchen aber oft überfordert, da ihr Organisationssystem noch überwiegend auf Hierarchie, Kontrolle und linearen Abläufen basiert. Die Anschlussfähigkeit an das heutige Kommunikationsverhalten herzustellen, ist daher der Kern der Bemühungen vieler Organisationen: Auch wenn der Kontrollverlust nun prinzipiell akzeptiert wird, werden kommunikative Spielregeln definiert, was nach unserer Erfahrung durchaus sinnvoll ist und wieder ein Stück Orientierung im internen System schafft. Es zeigt sich, dass Unternehmen, die Kommunikation im Sinne von Relevanz, Kontinuität und Authentizität betreiben, große Chancen haben und von der Resonanz ihrer Anspruchsgruppen nicht nur in Bezug auf Reputation, sondern auch in ökonomischer Hinsicht profitieren können.

In einer Welt, in der »Change« zu einem Mantra geworden ist, wächst die Sehnsucht nach Konstanz und Einfachheit. Traditionelle Werte wie Anstand und Vertrauen erleben nach dem Verlust des Vertrauens in die Wirtschafts- und Politiksysteme ihr Revival und sind Schlüsselwörter, wenn es heute um erfolgreiche Kommunikation geht. Diese muss vor allem Haltung vermitteln, also nicht nur das, was eine Organisation macht, sondern vor allem wie sie es macht. Die Kommunikation wird somit zum bestimmenden Faktor der Reputation, die den immateriellen Wert einer Organisation maßgeblich ausmacht.

1.2 Die Bedeutung der Kommunikation im Beratungsprozess

Eines vorneweg: Kommunikation hat im Beratungsprozess vor allem die Aufgabe, Entscheidungen in Bezug auf die Steuerung, die Kultur, die Inhalte und die Träger der Kommunikation aktiv herbeizuführen und sie nicht einfach so geschehen zu lassen bzw. zu delegieren. Kommunikation schafft Orientierung und ist darum Chefsache – sie ist das Momentum, wo sich Leadership (er)leben lässt. Sie ist sozusagen das Blut der Organisation.

Die bisherige lineare, planbare Kommunikation nach innen und außen wird abgelöst durch einen stetigen Dialogprozess, der situativ gemanagt werden muss. Dialog bedeutet eben nicht Information im Sinne von Einwegkommunikation, sondern meint im ursprünglichen Wortsinn die Unterredung zwischen zwei oder mehreren Gesprächsteilnehmern und setzt, um positive Effekte zu erzielen, ein tiefes Verständnis hinsichtlich der unternehmenseigenen Werte wie auch hohe soziale und fachliche Kompetenz voraus. Das methodische Vorgehen in der systemischen Schleife von Reflexion und Intervention ist hier das einzige probate Mittel. Aus unserer Sicht betrifft Kommunikation in Beratungsprozessen nicht länger

nur die taktische Planung von Ereignissen und Instrumenten, die schlussendlich alle dem Ziel untergeordnet sind, das Informationsbedürfnis einer Organisation im betreffenden Prozess oder Projekt zu stillen. Kommunikation ist heute vielmehr ein entscheidender Strategiefaktor, der für Erfolg oder Misserfolg eines Projekts, eines Managementprozesses und schlussendlich die Reputation des gesamten Unternehmens ganz entscheidend mitverantwortlich ist.

Kommunikation muss heute zuallererst als Phänomen einer bestimmten Haltung – nämlich einer dialogischen Grundeinstellung – verstanden werden. Diese setzt voraus, dass die für die Steuerung verantwortlichen Menschen nicht nur auf das Senden, sondern auch auf das Empfangen von Informationen, also das wechselseitige Übermitteln von Haltungen und Gefühlen, ausgerichtet und zudem entsprechend anschlussfähig sind, um diese auch nachhaltig verarbeiten zu können. »Nachhaltig« bedeutet in diesem Fall, dass Prozesse und Inhalte grundsätzlich nochmals überprüft und situativ adaptiert werden müssen, um ein besseres, Resultat zu erzielen.

Kommunikation in unserem Sinne erfordert von allen Beteiligten ein gewisses Grundwissen hinsichtlich der Instrumente und Tools, die nötig sind, den Dialog mit den Ansprechpartnern in Gang zu bringen und in Gang zu halten. Dies können einerseits klassische Instrumente der Unternehmenskommunikation sein, die vor allem Informationen transportieren. Dies müssen aber auch dialogische Instrumente und Plattformen sein, die eine Metakommunikation ermöglichen, die das »Wie« im Unternehmen – dessen DNA sozusagen – erlebbar machen. Ob dies Designs und Werkzeuge aus der modernen Organisationsberatung sind oder digitale Tools – der Zweck heiligt die Mittel.

1.3 Ausgewählte Basismodelle für die Beratungsarbeit

In der Systemik bauen wir auf dem theoretischen Modell des Konstruktivismus auf, der davon ausgeht, dass sich jedes Individuum seine eigene Realität konstruiert und somit keine Objektivität besteht. Die Kommunikation dient dazu, diese Realitäten miteinander in Verbindung zu bringen, um gemeinsam etwas bewirken zu können. Die Herausforderung in der Beratung besteht deshalb darin, unterschiedliche Perspektiven – wir nennen das das Mehrbrillen-Prinzip – zwingend im methodischen und konzeptionellen Aufbau der Kommunikationsarchitektur, sei dies in der Gestaltung von Workshops oder im Einrichten von Dialogplattformen und anderen Feedback-Strukturen, anzuwenden. Die *fünf Dimensionen* der systemischen Intervention (sachlich, sozial, zeitlich, räumlich und symbolisch), die auf den drei Interventionsebenen *Architektur*, *Design* und *Werkzeug* immer präsent sein sollten, sind auch Leitpunkte für die Gestaltung der Kommunikation.

»Was verstehen wir unter systemischer Intervention im Rahmen des Beratungsprozesses? Mit Wilke (1987, S. 333) verstehen wir unter Intervention eine

zielgerichtete Kommunikation (d. h. eine bestimmte Wirkung beim Kommunikationspartner wird in das Kalkül der Kommunikation einbezogen) zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird. Systemische Intervention könnte eine zielgerichtete Kommunikation genannt werden, in der man sich der prekären Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen sozialen Systems bewusst ist.« (aus »Systemische Intervention«, S. 17).

Darüber hinaus, gehen wir davon aus, dass jede Art der Kommunikation immer einen Sach-, einen Beziehungs- und auch einen Strukturaspekt umfasst. Über Kommunikation wird immer auch die Beziehung zum jeweiligen Gegenüber definiert, das heißt, Inhalts- und Beziehungsebene beeinflussen einander wechselseitig. Während die Sachebene Betreffendes eher leicht zu steuern und an der Oberfläche zu sehen ist (Eisbergmodell), befindet sich auf der Beziehungsebene Angesiedeltes unter der Oberfläche und kann nur schwer beeinflusst werden. Die Strukturebene schließlich bildet den Raum, in dem die Kommunikation stattfindet.

Auch das Modell der »vier Seiten einer Nachricht« von Friedemann Schulz von Thun ziehen wir gern heran, um Missverständnisse und Konflikte aufzudecken. Dieses Modell geht davon aus, dass eine Nachricht immer mit vier Ohren gehört wird. Der Empfänger versucht dabei bewusst oder unbewusst, die Botschaften zu entschlüsseln, hört und interpretiert eine Nachricht also mit vier Ohren.

1. Selbstoffenbarungsohr: Was ist das für einer? Was ist mit ihm?
2. Beziehungsohr: Wie redet der eigentlich mit mir? Wen glaubt er, vor sich zu haben?
3. Sachverhaltsohr: Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?
4. Appellohr: Was soll ich aufgrund seiner Mitteilung tun, denken, fühlen?

Mit »welchem Ohr« wir etwas hören, danach beurteilen, entscheiden o. ä. hängt von der Situation ab, von unseren Vorerfahrungen, von möglichen Vorurteilen, von unserem Selbstbild und dem Bild, das wir uns vom Übermittler eines Sachverhalts machen, sowie von korrelierten – also normalerweise mitschwingenden – Botschaften. Zum Beispiel vermittelt uns ein Befehl bzw. Appell, dass sich unser Gesprächspartner in einer höheren Position sieht.

Unserem systemischen Grundverständnis zufolge basiert unsere Arbeit auf der Theorie, dass soziale Systeme ausschließlich aus Kommunikation bestehen. »Alles ist Kommunikation«, lautet die berühmte These des Soziologen Niklas Luhmann. Die Kommunikation innerhalb eines Systems bezieht sich immer auf den Systemzweck und ist somit selbstreferentiell. Eine direkte Kommunikation mit der Systemumwelt kann nach Luhmann nicht stattfinden. Stattdessen kann das System nur anschlussfähige Wahrnehmungen aus der Umwelt verarbeiten. Daraus resultiert, dass man ein System nicht gezielt beeinflussen, sondern lediglich stören kann.

2. Bedeutungswandel in der Kommunikation

Die Digitalisierung unserer Gesellschaft führte zwangsläufig zu einem Paradigmenwechsel in der Mediennutzung: vom Konsumieren von Inhalten zu einem festgelegten Zeitpunkt hin zum Abrufen von Inhalten – unabhängig von Ort und Zeit und mit der wachsenden Möglichkeit, den Inhalt selbst zu beeinflussen. Der Konsument der News entwickelt sich sozusagen zum Newsmaker. In der Welt des World Wide Web werden Große plötzlich klein und Kleine groß. Die sozialen Netzwerke sind Katalysatoren dieser Entwicklung und schaffen neue Vertrauensrealitäten. Heute glaubt so mancher den Empfehlungen von Einzelnen mehr als den um Vertrauen bemühten Bekundungen von Unternehmen, Organisationen und offiziellen Medien. Politiker und Journalisten sind weitere Berufsgruppen, denen mitunter kaum noch Vertrauen entgegengebracht wird.

Der Ruf nach Geschwindigkeit und der Mangel an Platz- und Zeitressourcen erfordern es, Inhalte verkürzt oder visualisiert darzustellen, um sie schneller erfassbar zu machen. Der Vormarsch der visuellen Kommunikation geht entsprechend rasant vonstatten. Auftrittskompetenz und Authentizität werden hierbei zu immer größeren Herausforderungen für alle Repräsentanten von Unternehmen und Organisationen.

Die in der Einleitung beschriebenen Aspekte sowie die Megatrends Digitalisierung, Paradigmenwechsel, Vormarsch der visuellen Kommunikation und die zunehmende Ausbreitung der sozialen Netzwerke führen zu weiteren Bedeutungsverschiebungen innerhalb definierter Kommunikationsformen.

Kommunikationskanäle und -aktivitäten, denen steigende Bedeutung beigemessen wird:

- Regionale Netzwerke: Die regionale Adaption von globalen Konzepten wird zum Erfolgsfaktor. Dies führt umgekehrt zur möglichen Positionierung regionaler Ideen, Personen und Aktionen im globalen Kontext. Regionale Netzwerke stehen aber auch für Heimat, Bekanntes und Familie, was das Modewort »glocal« (global and local) zum Ausdruck bringt.
- Gruppenspezifische Plattformen: Der Rückzug auf die »eigene« Gruppe verlangt nach Diversifikation in den Kommunikationskanälen und Plattformen. Die Wert- und Kernbotschaften wollen im Auftritt auf die jeweilige Gruppe übersetzt und verpackt sein – gezielte und fragmentierte Ansprache ist gefragt.
- Ad-hoc-Themen: Ad-hoc-Gruppierungen zu den unterschiedlichsten Themen tauchen plötzlich auf und verschwinden wieder. Tradierte Gruppenorganisationen wie Parteien und Verbände kämpfen zunehmend um ihre Existenzberechtigung. Die Bindungsbereitschaft nimmt ab.
- Face-to-face-Kommunikation: Werte müssen natürlich vermittelt werden. Menschen wollen Menschen sehen, spüren und hören – direkt und echt.

- Reaktionsgeschwindigkeit: Social Media und die digitalen Medien insgesamt lassen die Notwendigkeit, besonders schnell auf Ereignisse zu reagieren, zunehmen. Das enthebt die Kommunikatoren jedoch nicht der Verpflichtung, die Wahrheit zu sagen.
- Reputations-Management: Die Wirtschaft ist heute Orientierungsgröße für die Moral einer Gesellschaft. Der Einfluss Einzelner und von Pressure-Groups erfordert eine starke soziale Kompetenz. Intakte Sozialreputation basiert dem entsprechend auf der Pflege der Beziehung zu den Stakeholdern mit Hilfe neuer Programme (z. B. Corporate Social Responsibility) und auf der Verhinderung von Skandalisierungen.
- Krisenmanagement: Echtzeit-Information, Transparenz, Widersprüche in der Unternehmensstrategie, immer mehr Produkt-Rückrufaktionen, Unternehmensstagnation, Marktanteilsverluste, Führungskrisen, Streiks, Forderungen und Anklagen bringen erhöhte Ansprüche an die Krisenmanager und die Kommunikation mit sich.
- Change-Kommunikation: Firmeneröffnungen und -schließungen, Übernahmen, Verlagerungen, neue Kulturmodelle, Produkteinführungen, Standortmarketing-Offensiven sind Spiegel der generell kürzer werdenden Lebenszyklen von Firmen und Organisationen.
- Issue-Management/Agenda-Setting: Die Themensetzung, das Story-Telling und die richtige Taktik bei der Planung von Aktionen jeglicher Art werden entscheidend wichtig.
- Interne Kommunikation: Das Know-how und die Wertehaltung der Mitarbeiter sind das Kapital des Unternehmens – viel beschworen, doch oft sträflich vernachlässigt. Der beruflich wie privat zunehmend vernetzte Mitarbeiter wird in immer stärkerem Maß zum Träger der Wertbotschaften des Unternehmens (Employer-Branding, Leadership-Branding).
- Networking/Beziehungspflege zu Fachexperten, Meinungsbildnern und wichtigen Multiplikatoren: Kommunikation im Social Web bedeutet vor allem Netzwerken und Aufbauen von Communities. Eine wichtige Grundregel lautet hier: »Build your network before you need it!« Es geht also darum, bereits Teil der relevanten Netzöffentlichkeit zu sein, bevor diese tatsächlich gebraucht wird.

Phänomene, denen sinkende Bedeutung zugeschrieben wird:

- Media Relations: Beziehungen zu klassischen Medien und ihren Gatekeepern sowie die auf genauer Kenntnis der redaktionellen Spielregeln basierende Themenarbeit verlieren an Bedeutung, wobei zumindest im deutschsprachigen Europa immer noch die Printmedien als Messgröße dienen, wenn es um die Relevanz von Themen geht. Jedoch auch dies kann sich bald ändern.
- Langfristige, kontinuierliche Ansprache: Erhöhte Transparenz und Geschwindigkeit bringen eine verstärkte Projektkommunikation mit sich. Ad-hoc-Grup-

pierungen mit kurzfristigen Zielen nehmen zu (z. B. Schwächung der traditionellen Parteien, Aufstieg der monothematischen Parteien; Initiative gegen Offroader etc.).

- »Autoritäre Kommunikation«: Unternehmen und Organisationen müssen sich bemühen, Teil der sich selbst betreffenden Kommunikationsprozesse werden. Sie können diese – und somit ihre Reputation – nicht länger autonom über »Verlautbarungen« steuern.

3. Neue Kommunikationsformen – Konsequenzen für die Beratung

Welche Konsequenzen ergeben sich nun für Organisationen infolge der Digitalisierung unserer Gesellschaft, der neuen Mitwirkungs- und Bewertungsmöglichkeiten im Rahmen der sozialen Medien sowie aufgrund der zunehmenden Attraktivität der visuellen Kommunikation?

Vorab eine grundlegende Erfahrung: Bisher haben wir in unserer Arbeit noch keine Organisation kennengelernt, in der nicht über Kommunikations- und Informationsmangel geklagt würde. An dieser Stelle betrachten wir daher einige Hebel, wie Kommunikation verbessert werden kann.

3.1 Führen heißt Kommunizieren

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. So wie wir Jahrzehnte damit zugebracht haben, Führung vor allem als hierarchischen Top-down-Prozess und kommunikative Einbahnstraße zu erleben, so gewöhnen wir uns langsam, aber sicher an etwas anderes: Seit dem Einzug des Web 2.0 ist Kommunikation durch Mitreden, Kommentieren, Bewerten und Mitmachen geprägt. Unsere individuelle Meinung ist mehr denn je gefragt, und wir müssen nicht einmal mehr abwarten, ob uns irgendjemand dazu ermutigt, diese zu äußern. Im Gegenteil: Wir können aktiv entscheiden, wann und wozu wir das tun. Diese Entwicklung, die ganze Nationen in Bewegung gebracht hat – wie auch die jüngsten Beispiele aus Nordafrika gezeigt haben –, wird auch die Führung von Unternehmen beeinflussen. Führung bedeutet Kommunikation. Und da sich diese verändert, wird sich auch die Art der Führung wandeln, wenn sie weiterhin wirksam sein und ihren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leisten will.

Schon heute sehen wir, dass Informationen im Sinne der Einwegkommunikation nur in ganz bestimmten Fällen die gewünschten Effekte zeigten. Über ein Thema zu informieren bietet in der Regel allenfalls die für die weitere Kommunikation

notwendige Grundlage. Denn wir nehmen Informationen nur sehr selektiv auf und sind zudem mehr denn je einer immer größeren Informationsflut ausgesetzt. Wenn heutzutage tatsächlich erreicht werden soll, dass wir unsere Aufmerksamkeit bestimmten Themen zuwenden, so muss man diese erlebbar präsentieren, und dies gelingt unserer Erfahrung nach besonders erfolgreich über interaktive Kommunikationsformen. Dialog ist einer der Schlüsselbegriffe der neuen Kommunikationswelt. Sein Mehrwert zeigt sich speziell dann, wenn heikle »Aufregerthemen« vermittelt werden sollen. Dabei war es im Grunde schon immer so: Die Menschen wollen gerade bezüglich kritischer Themen gefragt und gehört werden. Allerdings hat sich mit dem Einzug der neuen Medien etwas Entscheidendes geändert: Es wird schlichtweg immer alltäglicher in Foren, Blogs und auf anderen interaktiven Plattformen seine Meinung zu äußern. Zwar ist die Zahl der passiven Mediennutzer noch immer deutlich höher als die der aktiven, aber die Gemeinde der Poster, Meinungsäußerer und Bewerter wächst langsam und stetig.

Für die Führung im Zeitalter der sozialen Medien bedeutet dies, mehr denn je in einen Dialog zu gehen. Das klingt ja erst einmal einfach – miteinander zu reden, so scheint es, ist ja nichts Neues. Doch wir nutzen den Dialog häufiger, und auch sein Charakter unterscheidet sich vom gängigen Bild des Austauschs: Der Dialog im Zeitalter des Web 2.0 vollzieht sich auf Augenhöhe und steht für Gleichberechtigung. Echtes Interesse an der Meinung des anderen liegt ihm ebenso zugrunde wie die Fähigkeit zuzuhören, andere Perspektiven zuzulassen und dazu einzuladen, dies zu präsentieren. Hierarchie im klassischen Verständnis wird somit aufgehoben. Es geht um echtes Miteinander, das Sichtbarmachen von Unterschieden, gegenseitigen Respekt, Achtsamkeit und einen Sinn für den Mehrwert des Wir. Und das betrifft nicht nur das Vier-Augen-Gespräch, sondern die Wirkung des Dialogs zeigt sich vor allem in großen Runden.

Dialog – egal ob zu zweit oder in Gruppen – will gelernt sein und erfordert die ständige Arbeit an der eigenen Person. Er unterscheidet sich in der beschriebenen Form von den Scheindialogen, die vielfach immer noch auch in Change-Prozessen geführt werden. »Wir müssen unsere Mitarbeiter einbinden, damit sie das Gefühl haben, dass sie gefragt werden«, bekommen wir dann immer mal wieder zu hören. Die Grundhaltung ist hier eine eher strategisch-taktische. Also werden Mitarbeiter pro forma in einen Dialog involviert, um eine bestimmte Erwartung zu bedienen. Der tatsächliche Nutzen eines echten Austauschs von Wissen und Meinungen steht hier weit weniger im Blickpunkt als bei der folgenden Haltung: »Wir haben das Gefühl, dass wir mit unseren Mitarbeitern reden sollten, denn das wird uns weiterbringen.«

Immer wieder erleben wir erstaunliche Resultate dieser Art von Grundhaltung: Die Mitarbeiter spüren, dass sie eine ernst gemeinte, offene Einladung erhalten und gehen infolgedessen selbst mit einer größeren Offenheit in einen solchen Dialogprozess. Die Führungskräfte wiederum spüren diesen Effekt und sind

ein ums andere Mal erstaunt, wie reich sie für ihren Vertrauensvorschuss belohnt werden.

Ähnliche Aha-Effekte sehen wir, was das Stichwort Partizipation betrifft. Von kollaborativer Produktentwicklung und offener Innovation ist inzwischen in vielen Unternehmen die Rede. Zumeist werden in diesen Fällen gemeinsam mit Kunden, externen Partnern und Experten über die sozialen Medien Produktideen generiert, getestet oder bewertet. Doch das gleiche Prinzip stößt in der Binnenanwendung noch häufig auf Widerstände. »Manche Dinge müssen eben im Kreis der Fachexperten bzw. ganz oben entschieden werden«, hallt es uns dann entgegen. Und dem ist auch so. Demokratisches Verhalten bedeutet ja – zumindest auch nach landläufigem Verständnis – nicht, dass alle alles entscheiden. Demokratisch kann jedoch der Weg zur Entscheidungsfindung sein. Genau diese Form der Partizipation und Demokratisierung werden wir auch in Unternehmen immer häufiger sehen. Auch hier werden Erwartungsdruck und kreative Impulse wieder aus dem World Wide Web und den dort gemachten positiven Erfahrungen kommen.

Die Innovationsforschung ist dem längst auf der Spur und fand beispielsweise heraus, dass die innovativsten Hochschulen in den USA durch eine ausgeprägte soziale Interaktion und eine mittelstark ausgeprägte Diversifikation von Fachrichtungen gekennzeichnet sind. Experten sprechen auch von der Intelligenz der Vielen, der Stärke des Schwarms. Wir nennen es gerne die Hyperintelligenz von Gruppen oder Teams, die durch Dialog- und Beteiligungsprozesse aktiviert wird. Wir gehen davon aus, dass im Rahmen der sozialen Netzwerke der Partizipationsgedanke weitere Unterstützer finden und nach und nach auch im Unternehmensalltag zur gängigen Praxis werden wird. Entscheidungen werden auch dann vermutlich noch immer ganz oben getroffen werden.

Einen weiteren Impuls in Richtung Führung sehen wir im Prinzip des Teilens, das den neuen sozialen Medien im Kern ebenfalls zueigen ist. Auf den Websites von immer mehr Unternehmen und Organisationen finden wir heute das geballte Wissen all derer, die dahinter stehen. Frei zugänglich und in der Regel kostenlos geben selbst Kleinunternehmen ihr Wissen im öffentlichen Netz preis. Auch in den sozialen Netzwerken gilt dieses Prinzip des Gebens, denn es geht hier »wie im richtigen Leben« um das Aufbauen persönlicher Kontakte über das World Wide Web. Wie im echten Leben gilt auch hier das Prinzip des Netzwerkers: Erst wer gesät hat, wird auch ernten können. Damit hält also auch hier eine ordentliche Portion Vertrauensvorschuss im Umgang mit Informationen und Wissen Einzug. Das stellt viele Unternehmen vor einen Paradigmenwechsel, zumal ihre unausgesprochene Devise noch häufig »Wissen ist Macht« lautet.

Auch die Rolle der Top-Entscheider wird in der veränderten Kommunikationslandschaft anspruchsvoller. Zum einen werden Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte insgesamt in unsicheren und unüberschaubaren Zeiten in verstärktem Maß zu Projektionsflächen, und sie sollen vor allem Orientierung und

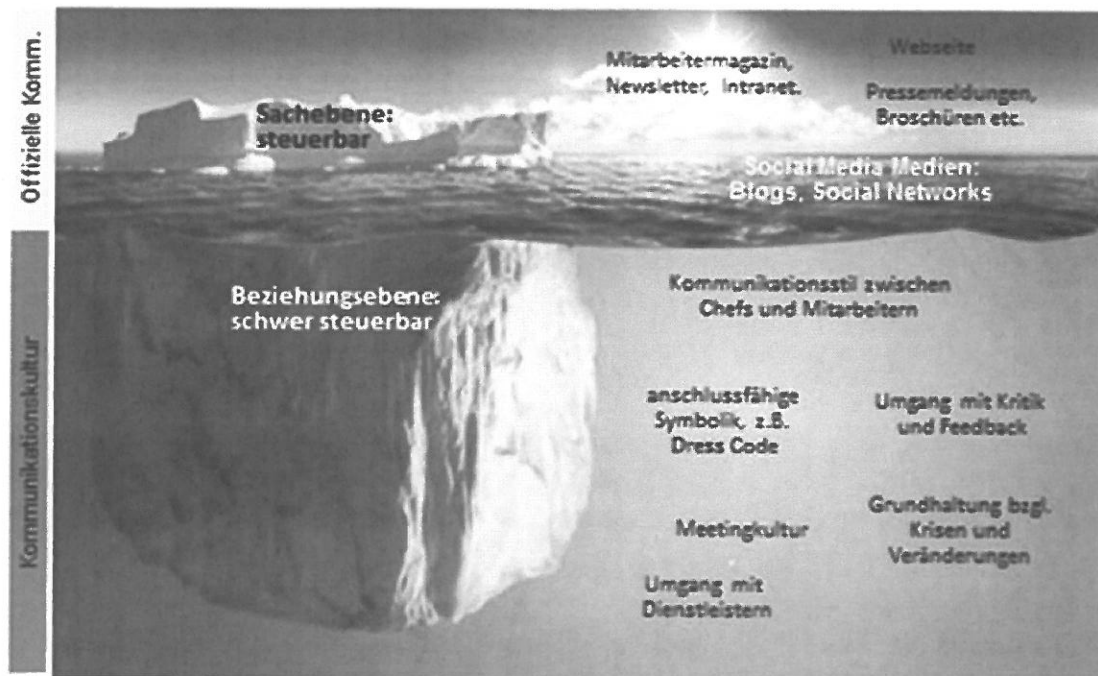
somit Sicherheit und sogar Halt bieten. Zum anderen erwarten die Stakeholder von ihren »Leitwölfen« Authentizität, Ehrlichkeit und Offenheit. Wo also soll sich ein CEO in diesem Spannungsfeld verorten? Darf er – ganz offen und ehrlich – Schwächen zeigen oder wird dies dann als Desorientierung ausgelegt, die eher für Verunsicherung sorgt? Eine pauschale Antwort kann es darauf nicht geben, sondern ist je nach Kontext genau abzuwägen. Wir haben zumindest immer wieder die Erfahrung gemacht, dass es sehr gut ankommt, wenn zum Beispiel in einem Veränderungsprozess auch dann lebhaft kommuniziert wird, wenn noch vieles offen und unklar ist. Dies schafft Transparenz und fördert die viel beschworene Prozesssicherheit weit mehr, als wenn monatelang niemand etwas sagt, weil noch keinerlei endgültige Ergebnisse feststehen.

Zudem beobachten wir, dass das so wichtige Erfolgskriterium Vertrauen vor allem aufgrund von drei Faktoren entsteht: von fachlicher Kompetenz, gepaart mit Authentizität und Konsistenz. Ist also ein kompetenter Entscheider gleichzeitig als Mensch erlebbar und be-greifbar, so ist er besser einzuschätzen und infolgedessen weit eher vertrauenswürdig. Sich zu offenbaren, erfordert jedoch Mut. Denn in vielen Unternehmen sind Emotionen in Führungskreisen tabu. Helmut Lind, Chef der Sparda Bank in Deutschland, hat sich mutig über dieses Tabu hinweg gesetzt und damit positive Erfahrungen gemacht: »Man muss sich auch im Business trauen, Emotionen zu zeigen – Menschen warten darauf, dass wir uns ihnen öffnen. Wir sollten lernen, uns auch im Beruf so zu verhalten wie in unserem privaten Umfeld«, so postulierte Lind auf einer Veranstaltung in Frankfurt im Jahr 2012.

Dem Bedürfnis nach mehr persönlichem Einblick und Eindruck tragen auch die sozialen Medien Rechnung. Denn gerade Netzwerke wie Facebook stehen für die Kommunikation von Mensch zu Mensch und den Blick hinter die Kulissen. Und so steht ja auch das Wörtchen »sozial« sinngemäß für Menschlichkeit, Humanität, für das Miteinander und die Gemeinschaft.

Wird also authentisches Verhalten über einen längeren Zeitraum sichtbar, stimmen Worte und Taten überein und ist die Führungskraft persönlich erlebbar, so ist die Chance groß, dass das Vertrauen in die Führung wächst. In diesem Punkt ist unserer Erfahrung nach auch der Berater gefragt. Für ihn ist es entscheidend zu erspüren, wie es sich mit der Übereinstimmung von Gesagtem und Gelebtem verhält. Denn Kommunikationsberatung darf eben nicht bei perfekt ausgefeilten Formulierungen, lebendigen Geschichten und attraktiven Bildern stecken bleiben, sondern muss die Verhaltens-, Sinn- und damit Werteebene der jeweiligen Kommunikatoren mit einschließen. Die Frage, die sich dann stellt, sollte also nicht »Wie sagen wir es denn am besten?« lauten, sondern vielmehr: »Wie können wir es so sagen, dass wir es nachher auch tatsächlich leben können?«

In diesem Zusammenhang geht es auch darum, genau zu analysieren, wie die offizielle Kommunikation und die tatsächlich gelebte Kommunikationskultur



Quelle: XX Bitte ergänzenXX

Abb. 1: Erfolgsfaktoren. Medienkompetenz und Kommunikationskultur

übereinstimmen. Wir beobachten hier häufig eine Glaubwürdigkeitslücke. Diese »blinden Flecken« müssen im Laufe des Beratungsprozesses herausgearbeitet werden, damit die Kommunikation authentisch und somit wirksam sein kann. Sachebene (steuerbar), Beziehungsebene (schwer steuerbar) und Strukturebene sollten im Idealfall deckungsgleich wahrgenommen werden.

An dieser Stelle auch noch ein kleiner Verweis auf die verschiedenen Ebenen der Kommunikation: Der Körper und vor allem die Stimme lügen nie, heißt es doch so schön. Auch hier haben wir zwar schon anderes erlebt, aber in aller Regel stimmen wir dieser Aussage zu. Für einen stimmigen, glaubwürdigen und kraftvollen Auftritt ist es also ganz besonders wichtig, den Gesamteindruck im Blick zu haben. Und hier meinen wir ebenfalls nicht die Inszenierung, sondern es geht eher um die Fragen, wo, wann und wie sich der Entscheider am wohlsten fühlt. Was passt zur Organisation? Welcher Stil im Haus ist anschlussfähig und kompatibel mit den Auftrittswünschen der Entscheider? Auch hier lohnt es sich – neben der sachlichen Dimension, also den Kommunikationsinhalten – vor allem die räumliche, zeitliche, soziale und symbolische Dimension einer Intervention im Blick zu behalten. Also sich beispielsweise zu fragen, welcher Ort zu einem Auftritt am besten passt, welcher Raum sich dafür am besten eignet, wer mit auf der Bühne steht usw. Auch scheinbar weniger vorrangige Fragen wie z. B. die Sitzordnung einer Mitarbeiterversammlung, der Dresscode der Geschäftsleitung oder der Zeitpunkt der Veranstaltung haben wichtigen symbolischen Wert,

kommunizieren unbewusst Wertschätzung und unterstreichen den gewünschten Auftritt – oder aber eben nicht.

Wie Macht und Rolle durch symbolische Kommunikation untergraben werden können, zeigt das nachfolgende Beispiel: Wie müssen sich wohl die beiden Vorstände eines Großunternehmens gefühlt haben, als sie während einer Informationsveranstaltung zum anstehenden Change-Prozess ihren Vorstandskollegen im Freizeit-Look mit verschränkten Armen hinten im Saal an der Wand stehend entdeckten. Seine Haltung, die vor der Brust verschränkten Arme kommunizierten seine Einstellung zum anstehenden Veränderungsprozess, klar und unmissverständlich.

An dieser Stelle erinnern wir gern an den berühmten Satz von Paul Watzlawick: »Man kann nicht nicht kommunizieren.« So kann Kommunikation eben zum einen verbal, aber auch nonverbal – aufgrund von Blickkontakt, Mimik oder Gestik – stattfinden. Anders ausgedrückt: Solange wir uns im Wachzustand befinden und unter Menschen sind, kommunizieren wir ununterbrochen.

3.2 Kommunikation aktiv zu steuern heißt, Reputation zu steuern

Wir haben gern alles im Griff. Das gilt auch für die Kommunikation von Unternehmen nach innen und vor allem nach außen. Kommunikation zu steuern, Meinungen zu bilden, das waren lange Jahre hindurch die zentralen Aufgaben der Kommunikationsmanager und Topentscheider in Unternehmen – und sind es auch heute noch. Doch die Lage ist unübersichtlicher geworden. Die Informationsmengen explodieren: So wurden im Jahr 2012 jede Minute weltweit 18 Stunden Content bei Youtube hochgeladen, täglich weltweit 1 Mio. neue Nutzer bei Google+ registriert und von rund 100 Mio. Menschen pro Tag 230 Mio. Tweets gesendet. Angesichts ständig wachsender Informationsmengen geht es heute um die so genannte Aufmerksamkeitsökonomie. Aufmerksamkeit ist mehr denn je zu einer Währung geworden. Doch wie steht es um die Aufmerksamkeit und letztlich unsere Aufnahmefähigkeit, wenn Informationen heute zunehmend mobil genutzt und hierfür zum Teil sogar verschiedene Medien herangezogen werden? Aktuelle Studien belegen jedenfalls bereits, dass darunter unsere Konzentrationsstärke und Lesefähigkeit deutlich leiden. Erschwerend kommt beim Thema Steuerung hinzu, dass die typischen Meinungsmärkte zunehmend verschwimmen, sowohl regional als auch stakeholder-spezifisch. Das heißt, Mitarbeiter, Kunden und Bewerber sehen im Internet alle Inhalte gleichzeitig. Es kann also immer weniger getrennt und folglich auch nicht gezielt gesteuert werden, wer was sehen bzw. lesen soll.

Und damit nicht genug: Wo gestern noch eine zentrale Steuerungseinheit und einige wenige Pressesprecher die Botschaften über so genannte Gatekeeper in die Öffentlichkeit trugen, kann heute der Einzelne die weit verzweigte Medienland-

mindestens so wichtig ist wie das »Was«. Neben Regelwerken und klaren Prozessen bedarf es also vor allem einer Kultur, in der das Abstimmen von Botschaften mit anderen Kollegen als Mehrwert und nicht als lästige Übung betrachtet wird. Das ist nicht überall ganz selbstverständlich der Fall, sondern dies gilt es zu entwickeln, und zwar genauso wie eine grundsätzlich entspannte Haltung gegenüber kritischen Kunden, launischen Aktionären und quer denkenden Bloggern. Zudem erleichtert ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Werte- und Kernbotschaften des Unternehmens die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Kommunikatoren ebenso wie der regelmäßige Erfahrungsaustausch untereinander. Denn wenn sich die Beteiligten darüber verständigen, was sie aus ihrer Kommunikation im Netz jeweils voneinander lernen können, kann auch die immer größer werdende virtuelle Welt für alle ein wenig kleiner und überschaubarer werden.

Im Kampf um die rar gewordene Währung Aufmerksamkeit wird der Einsatz von Bildern, Symbolen und Gesten immer wichtiger. Seit Paul Watzlawick wissen wir, dass Kommunikation immer digital und analog erfolgt. So versteht Watzlawick unter digitaler Kommunikation die begrifflich-logische Ebene. Symbole, Gesten und Bilder fasst er unter analoger Kommunikation zusammen, deren Stärken vor allem auf der Beziehungsebene liegen. Wenn möglich sollten beide Formen miteinander verknüpft eingesetzt werden – die digitalen, was die Qualität einer Aussage anbelangt, die analogen damit die Botschaften beim Empfänger »hängen bleiben«. Analoge Formen sind in der internen und externen Kommunikation gleichermaßen wichtig, weil man Aufmerksamkeit und Wirkung erzielt.

Auch ein weiteres Phänomen, das wir aus den sozialen Medien kennen, kann für die Steuerung der internen Kommunikation nutzbar gemacht werden: der Trend zur Community-Bildung und zu gruppenspezifischen Plattformen. Wer diese innerhalb von Unternehmen anbietet und dort jeweils Gruppenverantwortliche festlegt, wird feststellen, wie gut Kommunikation bei Menschen mit ähnlich gelagerten Interessen gelingt. Denn in diesen Gruppen wird diskutiert und verarbeitet, was tatsächlich für jeden Einzelnen relevant ist. Gleichzeitig bleiben die Themen überschaubar und somit handhabbar. Sind die internen Medien so angelegt, dass sie diese Form der Zusammenarbeit und internen Kommunikation ermöglichen, entstehen virtuell verteilte Energien in kleinen Gruppen. Ein Effekt, der auch in Change-Prozessen genutzt werden kann, um überall im Unternehmen Veränderungsenergien zu erzeugen – Stichwort: positive deviance.

Ähnliches kann auch gelingen, wenn nicht das Fachliche das Verbindende ist, sondern das Regionale. Menschen leben in Mikrokosmen, das gilt insbesondere für die Arbeitswelt. Die Firmenzentrale ist oft weit weg, die eigene Arbeitswelt gestaltet sich vor Ort. Und dafür sollte auch die interne Kommunikation die passenden Plattformen bereiten – abseits der Kantine und des Raucherbereichs.

3.3 Der Kommunikationswandel führt zu neuen Struktur- und Organisationsbedürfnissen

Die vierte Gewalt – so werden die Medien im Machtgefüge der staatlichen Gewaltenteilung bezeichnet und positioniert. Prägen sie doch maßgeblich das Bild der öffentlichen Meinung mit. Medienmacher, Publizisten und Journalisten genießen in unserer Gesellschaft ein hohes Ansehen. Pressesprecher und Kommunikationsmanager in Unternehmen wissen darum und taten jahrelang alles, um eine gute Beziehung zu den Vertretern der klassischen Medien zu pflegen. Wer die politische Macht hat, so hieß es lange Zeit, muss auch die kommunikative Macht besitzen.

Mit dem Einzug der sozialen Medien besitzen immer mehr Menschen kommunikative Macht. So hat eine Person heute mehrere Rollen: Sie ist nicht nur Konsument, sie kann auch Produzent von Informationen sein, Multiplikator, Mitmacher und Mitglied einer Community. Eine einzelne Person kann damit zu einem wichtigen Verstärker in einem kommunikativen Prozess werden.

Somit verschieben sich mithilfe der Einrichtung des Social Web langsam aber sicher die über lange Jahre gültigen Machtverhältnisse. So kann die Kommunikation von Ereignissen heute nicht mehr von nur einigen wenigen Medien zeitlich gesteuert und bestimmt werden – denn vielleicht war ja einer der Twitterer schon schneller. Die Steuerungshoheit über die Verbreitung von Informationen kommt den klassischen Medien also immer mehr abhanden, die Meinungsbildung erfolgt zunehmend z. B. über Blogger. Von regelrechten Meinungstürmen (shit storms – von Privatpersonen über soziale Netzwerke verbreitet) ist die Rede. Und Produkte werden nicht mehr nur von Redakteuren getestet oder bewertet, sondern von Verbrauchern. Diese neue Form der Bewertung ersetzt zunehmend die klassische Werbung, relativiert die Meinungsmacht der klassischen Medien und macht uns Verbraucher einflussreicher denn je.

Auch auf Organisationen wirkt sich das aus, etwa auf die Kommunikationsmanager, deren Rollen und Verantwortlichkeiten sich verändern. So gab es in den bislang vorherrschenden Organisationsstrukturen der Kommunikationsbereiche jeweils Verantwortliche für einzelne Stakeholder. Um die Kunden kümmerte sich das Marketing, um die Medienvertreter der Pressesprecher, um die Mitarbeiter der Verantwortliche für die interne Kommunikation, und manche Firmen setzen Public-Affairs-Manager ein, um ihre Interessen gegenüber öffentlichen Institutionen zu vertreten. Mit dem Einzug des Web 2.0 verschwimmen die Grenzen zwischen bisher eher getrennt behandelten Zielgruppen. Denn der Kommunikationsweg aus dem Unternehmen zum Kunden ist ein direkter wie auch der Weg vom Kunden ins Unternehmen ganz ohne Umwege erfolgen kann. Kommunikationsarbeit ist somit in immer höherem Maß Öffentlichkeitsarbeit und bezieht sogar die eigenen Mitarbeiter mit ein, die ja selbst auch in den sozialen Medien unterwegs sind und sich ganz einfach den vollen Überblick verschaffen können, ohne sich überhaupt je eine Zeitung kaufen zu müssen.

So beobachten wir in einigen Unternehmen, dass sich in den Organigrammen eine neue Funktion etabliert: der Social-Media-Manager. Seine Rolle ist vor allem die eines Vermittlers – zwischen der internen und der externen Community. Seine wesentliche Aufgabe besteht darin, alle Beteiligten im Unternehmen, die mit internen und externen Stakeholdern in einem engen Austausch stehen, an einen Tisch zu bringen und eine gemeinsame Strategie für Kommunikation und Zusammenarbeit über das Web 2.0 zu definieren. Er nimmt damit vor allem eine Schnittstellenfunktion wahr und rückt ins Zentrum des unternehmerischen Handelns. Denn er bringt alle zusammen, die mit wichtigen Stakeholdern des Unternehmens in Kontakt sind – z. B. Kundenservice, Vertrieb, Marketing, Personalwesen und die Geschäftsleitung. Im Mittelpunkt stehen dabei strategische Fragen, die für die Reputation und damit den Erfolg einer Organisation schon immer relevant waren: Wie wollen wir mit unseren Anspruchsgruppen kommunizieren? Mit welchen Themen wollen wir in Verbindung gebracht werden? Wie wollen wir wahrgenommen werden? Das Neue besteht jedoch darin, dass einzelne Botschaften eben nicht mehr zentral entwickelt und kommuniziert werden können, sondern die Kommunikation über die einzelnen Fachbereiche zunehmend dezentralisiert wird. Es geht also darum, Prozesse richtig aufzusetzen, und aus diesem Grund benötigt der Kommunikationsmanager auch Kompetenzen im Bereich Organisationsentwicklung.

Neben der fachlichen Seite, also beispielsweise den Themen, die in die Öffentlichkeit getragen werden sollen, spielt also auch hier die gemeinsame Grundhaltung eine wesentliche Rolle, will man an allen Kontaktpunkten mit den Stakeholdern den gewünschten Eindruck hinterlassen. Dies gelingt aufgrund der Vielzahl der Beteiligten eben nicht mehr über klar vereinbarte »Sprachregelungen« oder die typischen »Verlautbarungen«. Wir sehen stattdessen die größten Effekte, wenn die am Kommunikationsprozess Beteiligten ihre eigenen Kommunikationsprinzipien entwickeln und verinnerlichen und dann in der Lage sind, diese umzusetzen. Genau hier setzt auch die neue Rolle des Kommunikations- oder Social Media-Managers an: Er ebnet Wege und befähigt die am Kommunikationsprozess Beteiligten dazu, gemeinsame Spielregeln und verbindliche Prozesse zu entwickeln. Dabei ist es hilfreich zu verstehen, dass gerade diese Gemeinsamkeiten bei ganz unterschiedlichen Interessenlagen der einzelnen Fachbereiche nur schwer herstellbar sind. Der Social-Media-Manager wird damit auch zum Moderator unterschiedlicher Interessen, muss verstehen, warum und wie Konflikte entstehen.

Um diese Aufgabe des Befähigens erfolgreich wahrnehmen zu können und unterschiedliche Fachbereiche an einen Tisch zu bringen, braucht der Kommunikationsmanager Macht, und zwar im Sinne von Respekt und Akzeptanz seitens anderer Organisationsmitglieder. Diese Form der informellen Macht ist vor allem deshalb notwendig, weil der Kommunikationsmanager in seiner neu geschaffenen Schnittstellenfunktion nicht länger die disziplinarische Durchschlagskraft

hat wie in der heute noch vorherrschenden Linienfunktion. Er ist eher moderierend tätig, ist Wegbereiter, Befähigter und Prozessgestalter. Damit sind vom Kommunikationsmanager neben den neuen fachlichen Kompetenzen ganz andere soziale Fähigkeiten gefragt. Er wird sozusagen selbst zum Rollenmodell für eine in zunehmendem Maß demokratische und partizipative Kommunikation und Zusammenarbeit.

Gerne wollen wir an dieser Stelle auch darauf hinweisen, dass der Kommunikationsmanager als wesentlicher Gestalter der Reputation des Unternehmens eine zunehmend erfolgskritische Rolle im Unternehmen einnimmt. Denn wenn wir davon ausgehen, dass Reputation einen zentralen Wert- und Absatztreiber für die Organisation darstellt, dann wird der Kommunikationsmanager in seiner Rolle aufgewertet. Mit seiner Arbeit beeinflusst er maßgeblich den Geschäftserfolg der Organisation und wird somit zum »Business-Maker« bzw. zum Business-Partner.

3.4 Neue Kultur der Offenheit in der Kommunikation

Bereits in den 1980er-Jahren begannen sich Menschen und soziale Systeme – ausgelöst von der oder einhergehend mit der zunehmenden Globalisierung – immer intensiver mit den Themen Transparenz und Partizipation zu beschäftigen. Dies spiegelt sich unter anderem in der Tatsache wider, dass die Zahl der registrierten sogenannten Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) von weltweit rund 3.000 im Jahr 1980 auf rund 45.000 im Jahr 2000 explodierte. Die sozialen Netzwerke waren dann die ideale Plattform für genau diese Bedürfnisse nach Mitsprache und Mitgestaltung und nach einer neuen Offenheit im Umgang mit den Themen Offenlegung und Transparenz, mit Corporate Governance und gesetzlichen Vorschriften.

Wenn Partizipation zur Selbstverständlichkeit wird und Führung und Kommunikation demokratischer werden, wenn der Dialog auf Augenhöhe das heute gängige Verhaltensmuster ist, dann werden sich auch Unternehmenskulturen verändern. Verfolgt man die aktuelle Debatte über die Aktivitäten in Unternehmen im Bereich Social Media, so ist immer wieder zu hören, dass die passende Unternehmenskultur über den Erfolg von internen oder externen Kommunikationsaktivitäten in sozialen Medien entscheidet. Was aber bedeutet hier »passend«? Was passt zu den veränderten Ansprüchen der Stakeholder, was Mitsprache, Mitmachen, Feedback sowie interdisziplinäre Zusammenarbeit und Austausch betrifft?

Wir gehen davon aus, dass eine neue Kultur der Offenheit gefragt ist, und zwar in mehrere Richtungen: Offenheit für andere Meinungen, für Feedback, für Neues, für Dialog und Austausch – Offenheit im Sinne einer Bereitschaft, das eigene Wissen zu teilen.

Wir möchten an dieser Stelle noch etwas näher auf das Stichwort Feedback-

kultur eingehen, da wir gerade in diesem Punkt immer mal wieder auf Missverständnisse stoßen. So wird Feedback oft mit dem Üben von Kritik und dem beherzten Kundtun der eigenen Meinung gleichgesetzt. Das ist sicherlich auch eine Form von Rückmeldung, doch bei unserem Verständnis von Feedback geht es nicht nur um ein grundsätzlich offenes Miteinander, in dem auch Kritik üben erlaubt ist, sondern vor allem darum, voneinander zu lernen, indem wir explizit um Resonanz bitten. Das gelingt jedoch nicht einfach so, sondern es braucht dafür neben der notwendigen Sensibilität und der Bereitschaft zum Risiko auch das Wissen darum, wie subjektiv unsere Wahrnehmungen sind. Weil jeder die Welt durch seinen ganz individuellen Filter wahrnimmt, werden Umweltinformationen niemals in ihrer Gesamtheit aufgenommen, sondern unsere Wahrnehmung lässt nur eine begrenzte Menge an »Daten« zu. Damit konstruiert sich jeder seine eigene Wirklichkeit innerhalb eines individuellen Bezugsrahmens, der sich aus grundlegenden Annahmen über die eigene Person, über andere und über das Leben insgesamt konstituiert. Wenn wir also eine Feedbackkultur etablieren wollen, ist es für die Organisationsmitglieder wichtig zu verstehen, wie Wahrnehmung abläuft, und entsprechende Interventionsformate gemeinsam zu erleben und zu erfahren, wie jeder die Welt mit ganz eigenen Augen sieht.

Ein weiterer wichtiger Wert in der Dialog- und Partizipationskultur des Web 2.0 ist Vertrauen. Da Kommunikation immer weniger steuerbar ist, werden diejenigen erfolgreicher sein, die statt auf mehr Kontrolle auf mehr Vertrauen setzen. Denn kontrollieren lassen sich die neuen Dynamiken mit mehr Sprechern und Kommunikatoren im Unternehmen ohnehin nicht. Es kommt vielmehr auf die gute Zusammenarbeit an – basierend auf, gegenseitigem Respekt, auf Wertschätzung und Vertrauen.

Vertrauen entsteht vor allem durch Zuhören. Auch das ist ja keineswegs eine einfache Übung. Die meisten von uns wissen wie schwierig es ist, sich in einem Gespräch voll und ganz auf den anderen zu konzentrieren. Zuhören scheint auch deshalb schwieriger zu werden, weil wir dafür offenbar immer weniger Zeit haben. Aber obwohl dies scheinbar einen Widerspruch darstellt, erleben wir im Zuge unserer Arbeit, dass gerade in der heute schnelllebigen Welt die Bereitschaft sich Zeit für das persönliche Gespräch und den Austausch unterschiedlicher Perspektiven zu nehmen letztlich zu schnelleren und auch besseren Entscheidungen führt. Auch in diesem Bereich kann also Kulturarbeit wertvolle zwischenmenschliche und ökonomische Effekte erzielen.

Ein weiteres wichtiges kulturelles Element in stürmischen Zeiten ist *Gelassenheit*. Die braucht es vor allem in Krisenzeiten und in Phasen der Krisenkommunikation. Dazu gehört eine grundsätzlich positive Haltung gegenüber Krisen, die nicht als Ausnahmezustand, sondern vielmehr als Normalzustand anzusehen sind und schlichtweg zum Leben – auch in Organisationen dazugehören. Gleiches gilt für den Umgang mit Fehlern und die damit verbundene Fehlerkultur: Fehler und Krisen sind wichtige Lernfelder für Organisationen und ihre Mitglie-

der. Der gelassene Umgang mit Fehlern und Krisen ist also eine gute Möglichkeit, gemeinsam aus schwierigen Situationen gestärkt hervorzugehen.

4. Empfehlungen für den Berater

Wir haben für die Strukturierung des letzten Kapitels zur Kommunikation den Dreiklang Zeichen erkennen, Haltung zeigen und Instrumente nutzen gewählt, wobei wir bezüglich der Instrumente nach wie vor einen wichtigen Schwerpunkt bei den dialogorientierten Methoden sehen. Dies soll Orientierung bieten und gleichzeitig Aufforderung sein, sich mit dem Thema Kommunikation in Beratungsprozessen tiefer auseinanderzusetzen.

4.1 Zeichen erkennen

Vom Tennis – oder auch Golfkommentatoren hören wir immer wieder, wie die Spieler an der Spitze »das Spiel lesen« können. Dahinter steckt der Gedanke, frühzeitig Dinge zu antizipieren, also wie ein Schachmeister in unheimlicher Geschwindigkeit vor dem inneren Auge Perspektivenwechsel zu vollziehen, sich somit das günstigste Szenario zu imaginieren und die weiteren Handlungen entsprechend auszurichten. Wir meinen damit die Beobachtungs- und Analysephase zu Beginn des Beratungsprojekts. Es geht darum, möglichst viele Sichtweisen und Ansichten zu sammeln, zuzuhören, um die Situation und die Akteure besser zu verstehen und um nachher zielgerichtet agieren zu können. Gleiches gilt auch für den weiteren Verlauf des Beratungsprozesses. Auch hier gilt es, immer wieder zu antizipieren, in Szenarien zu denken, um sich auf verschiedene Möglichkeiten der Entwicklung vorzubereiten.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Werkzeuge und Designs der Organisationsberatung hervorragend geeignet sind, die Herausforderungen wie auch die Architektur für die Kommunikation festzulegen – seien es Auftaktgespräche in Interviewform, die über zirkuläres Fragen geführt werden, die Thesenbildung mit Rückspiegelung und Feedbackrunden, das klassische Modell aus der Komplementärberatung, unterteilt in Strategie, Struktur und Kultur und um das Kapitel Kommunikation angereichert. Berater sollten genug Zeit in die Analysephase zu Beginn des Projekts investieren, denn eine saubere Ausgangslage zu schaffen erleichtert es dem Berater, die Zeichen zu erkennen, die er für eine erfolgreiche Gestaltung des Projekts braucht.

Hierfür möchten wir unseren Beraterkollegen insbesondere die folgenden Empfehlungen ans Herz legen:

- Beachten sie, dass Unternehmens- und Kommunikationsstrategie zwingend

miteinander vernetzt sein müssen, denn Kommunikation muss helfen, Unternehmensziele zu erreichen.

- Achten Sie darauf, dass alle, die sich im Beratungsprojekt mit Kommunikation befassen, möglichst detailliertes Wissen zum faktischen und psychologischen Umfeld aneignen können, denn Kommunikation erfordert Sach- und Kulturkompetenz (das »Was« und das »Wie«).
- Es erleichtert die Steuerung der Kommunikation, wenn Organisationen eine Vision und Kernwerte bereitstellen und beseelen, denn dann kann man den Rest getrost den Mitarbeitenden überlassen.
- Kommunikation muss nicht mehr nur »machen« – im Sinne von informieren, anordnen etc. –, sondern »befähigen«, und zwar dazu, die Vision und die Kernwerte zu verstehen und zu »leben«.

4.2 Haltung zeigen

Als Fachberater bezüglich Kommunikation sind wir ebenso oft wie unsere Kollegen in den anderen Disziplinen verleitet, schnell und sofort Lösungen zu präsentieren – und fühlen uns damit unter Druck gesetzt. Als Komplementärberater wissen wir, dass erst der gemeinsame Prozess mit dem Kunden, also das Sich-Einlassen, die Basis für erfolgreiche Kommunikationsarbeit ist. Wir möchten die Berater ermutigen, wertfrei und sich quasi als Archäologen vortastend an die Analysearbeit heranzugehen und sich nötigenfalls auch die Hilfe von Kommunikationsspezialisten zu holen. Arbeiten Sie aber auch an der Haltung der Kunden: Begleiten Sie diese im Sich-Herantasten an den gefühlten Kontrollverlust im Kommunikationsbereich. Schaffen Sie eine Atmosphäre des Vertrauens im Berater-Klienten-System. Erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Kunden die Spielregeln der Kommunikation, die die Rollen klärt, und achten Sie darauf, dass Kommunikation hierbei Chefsache bleibt. Nur allzu gern wird diese delegiert. Bemühen Sie sich um eine neue Offenheit – einen Dialog, der den Menschen die Möglichkeit bietet, aus verfahrenen Situationen auszusteigen, Projektion zu vermindern und ihre Selbstreflexion zu steigern, indem sie z. B. lernen sich zu fragen: Was kann ich dazu beitragen, hier die Situation zu verbessern? Verlagern Sie ihre Aufmerksamkeit auf eine höhere Ebene der Betrachtung und sprechen Sie darüber, wie sie miteinander umgehen oder was sie im Moment stark beschäftigt. Dies verlangt von allen Beteiligten Mut und auch die Bereitschaft, sich selbst wahrzunehmen.

4.3 Instrumente breit nutzen und Dialogformate in den Mittelpunkt stellen

Wenn Kommunikation konkret wird, ist es zwingend, dass die Maßnahmen den ganzen Weg, der bis hierhin gegangen wurde, auch widerspiegeln. Die Übersetzung sollte also glaubwürdig und authentisch geschehen. Inhalte müssen heutzutage in Geschichten, Symbolen und Bildern verpackt werden, um aufgenommen zu werden. Komplexe Inhalte werden so auf einer »Bauchebene« verdichtet, die eingängig verstanden werden kann. Es lohnt sich zu hinterfragen, was denn die »Moral der Geschichte«, das im Projekt oder im Projektschritt Erlernte ist. So kann der dramaturgische Faden zu unseren Ansprechgruppen gesponnen werden. Stellen Sie die Kraft des Dialogs in Gruppen in den Mittelpunkt der Aktivitäten, da diese weit effektiver ist als der Austausch in kleinen Teams. Es empfiehlt sich zudem, einen breiten Instrumentenmix für den Transport der Inhalte bereitzuhalten. Es muss nicht immer nur »persönliche« Kommunikation mit einem konkreten Gegenüber sein – viele sind heute digital fit und offen für neue Formen des Dialogs. Zusammenfassend empfehlen wir:

- Arbeiten Sie mit Formaten aus der Komplementärberatung, wie z. B. zirkuläres Fragen/Interview, Systemdiagnose, Thesenbildung, Feedbackrunden, Marktplatz etc.
- Bauen Sie ein systematisches Themenmanagement auf.
- Machen Sie sich digital fit und eignen Sie sich eine Basis-Medienkompetenz an. Dazu gehört es auch, soziale Netzwerke zu verstehen und neue Kommunikationsmittel zu kennen.
- Schaffen Sie dialogische Plattformen (Workshops, Großgruppenveranstaltungen etc.) und nutzen Sie für den Dialog auch die neuen Medien (Skype, Webkonferenzen, Wordpress-Blogs o.ä.).
- Erarbeiten Sie Schlüsselbilder, lassen Sie diese grafisch umsetzen und setzen Sie sie dann gezielt ein.

5. Führungskräfte frühzeitig einbinden – Ein Beispiel aus unserer Praxis

In einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen wurde im Auftrag des Vorstandsteams ein auf mehrere Jahre angelegtes Veränderungsprogramm aufgesetzt. Ziel war es, die Zukunftsfähigkeit des Traditionsunternehmens sicherzustellen, unter anderem durch die Einführung einer prozessorientierten Arbeitsweise und einer Matrixorganisation.

Der Startschuss für den Change-Prozess fiel im Führungsteam. In zwei moderierten Workshops mit Vorstandsmitgliedern, Führungskräften aus der Zentrale

und den Regionen erarbeitete man gemeinsam die »Story« für das Change-Programm, das gemeinsame Zukunftsbild sowie den Programmnamen. Diese Workshops waren gleichsam die Keimzelle in der die energetisierende Aufbruchstimmung für das Gesamtprogramm gebildet wurde.

Die Auftaktkommunikation für das Programm durchlief mehrere Stufen. Das Fundament aus Kerninhalten und der Vorgehensweise im Change erstellten wir im Change-Kommunikationsteam. Unter anderem entstanden hier auch die wichtigsten Kernbotschaften sowie die dazugehörigen Schlüsselbilder, die im gesamten Programmverlauf das Ziel des Veränderungsprozesses sinnbildlich verdeutlichten. Eine zentrale Rolle spielte hier der Programmleiter, der aufgrund seiner umfassenden Erfahrungen mit Change-Prozessen wertvolle Beiträge lieferte. Das Fachwissen in Sachen Kommunikation lag jedoch bei den Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation. Es zeigte sich schnell, dass klare Verantwortlichkeiten u. a. für Freigabeprozesse und die Zusammenarbeit notwendig waren. Nichtsdestoweniger erwies es sich als eine der größten Herausforderungen im gesamten Programmverlauf, zwischen den Interessen der am Kommunikationsprozess Beteiligten eine gute Balance zu finden.

In einem ersten Schritt sollten zunächst alle Führungskräfte im Rahmen einer Veranstaltung die Ziele und Hintergründe des Change-Programms kennenlernen. Das Vorstandsteam erläuterte die Ziele, Inhalte und Grundprinzipien des Change, eröffnete den Dialogteil und stellte sich den verständlicherweise kritischen Fragen der noch überwiegend skeptischen Führungsmannschaft. Anschließend erhielten die Führungskräfte ein »Kommunikationspaket« mit allen notwendigen Materialien. Vor allem ein umfassender Katalog an Fragen und Antworten diente dazu, bereits im Vorfeld der anstehenden Kommunikation mit den Mitarbeitern sich mit unterschiedlichsten Perspektiven und mit neuen Sichtweisen auf den Change-Prozess vertraut zu machen.

Ebenfalls zu Beginn des Programms konnten über Interviews mit der gesamten Führungsmannschaft kulturelle Muster und somit wichtige Hebel sowie Stolpersteine für den Change herausgearbeitet werden. Die Ergebnisse wurden den Führungskräften zurückgespiegelt und sorgten bei vielen für die entlastende Erkenntnis, mit ihren Problemen nicht allein zu sein. Gleichzeitig zeigte sich der vielfach formulierte Veränderungsbedarf in seiner ganzen Breite. Die gewünschte neue Offenheit hinsichtlich kritischer Punkte – auch das Topmanagement betreffend – war für alle Beteiligten eine große Herausforderung und führte teilweise auch zu heftigen Irritationen. Das verdeutlichte uns die Notwendigkeit, diese Art der Intervention mit größter Sorgfalt und Achtsamkeit einzusetzen.

Für die gesamte Belegschaft erfolgte die Auftaktkommunikation schließlich über das mit dem Change-Programm beauftragte Vorstandsteam. In einem Event wurden die Kerninhalte des Programms vorgestellt, erste Fragen beantwortet und die gesamte Veranstaltung per Video in die diversen Standorte übertra-

gen. Flankierend erschienen entsprechende Berichte in der Mitarbeiterzeitung und im Intranet.

Den Kern der Auftaktkommunikation bildeten Dialogrunden der Führungskräfte mit ihren Teams, die im Nachgang der Veranstaltung für einen bestimmten Zeitraum anberaumt waren. Ziele und Vorgehensweise des Change-Programms sowie die ersten konkreten Schritte wurden anhand der bereitgestellten Materialien an die Mitarbeiter weitergegeben. Danach wurden offene Fragen eingesammelt und vom Projektteam Change-Kommunikation beantwortet zurückgegeben.

Wichtige Instrumente für eine zielgruppengerechte und maßgeschneiderte Kommunikation waren unterschiedliche Feedbackplattformen. Über Einträge im Intranet sowie über anonyme Feedbackmöglichkeiten für die Mitarbeiter konnten wir ein breites Stimmungsbild generieren. Darüber hinaus übernahmen die Mitglieder des Kernteams des Projektteams Change-Kommunikation zusätzlich die Funktion eines Sounding Boards. Auf dieser Basis war es für uns einfacher, bei der Konzeption jeder Kommunikationswelle jeweils unsere Hypothesen zu bilden und die entsprechenden Maßnahmen maßzuschneidern. Die Feedbackplattformen waren zudem ein wichtiges Evaluationsinstrument, um den Erfolg unserer Arbeit zu messen und uns gegenüber immer wieder aufkommenden kritischen Einzelmeinungen behaupten zu können.

Literatur

Wilke, H. (1987). Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: D. Baecker/J. Markowitz u. a. (Hrsg.). Theorie als Passion. Frankfurt a.M.. S. 333 ((XXXQuelle bitte prüfen. Das Zitat enthält eine zweite Quelle!XXX))

Friedemann Schulz von Thun – bitte Quelle ergänzen

Paul Watzlawick – bitte Quelle ergänzen