

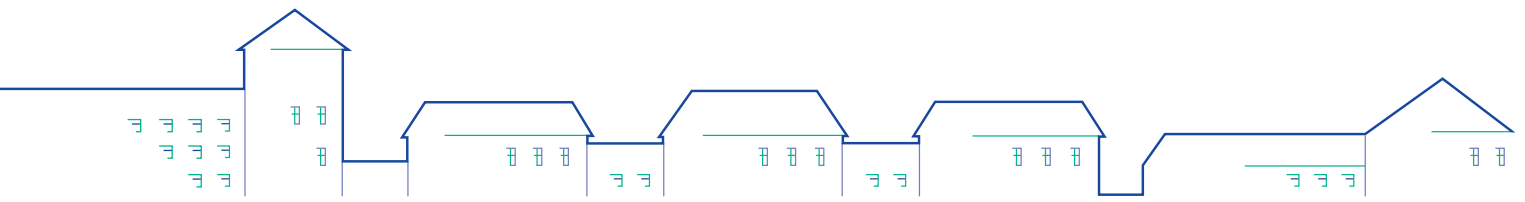
In Führung gehen - interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis Die Führungskraft eine proaktive Kulturentwicklerin!? Fachtagung am 17. November 2022

Prof. Dr. Holger Franke, FHÖVPR M-V
Ina-Maria Ulbrich, Staatssekretärin des Ministeriums für
Inneres, Bau und Digitalisierung
Dr. Mag. Markus Ebner, Beratungsfirma ebner-team.com
Prof. Dr. Philipp Wichardt, Universität Rostock
Kathrin Rieger, Beratungsfirma ZAROF
PD Dr. habil. Ann Vogel, FHÖVPR M-V

Zeitschrift der Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

fho:pr

Sonderausgabe 2023



Dysfunktionale Interaktion bei Veränderungsprozessen vermeiden - Ideen für ein gutes Miteinander¹

Veränderungen sind Bestandteil des Lebens – privat wie beruflich. Das ist nicht neu. Um das zu sehen, muss man nicht einmal an Corona, Klimawandel oder strukturelle Veränderungen in der Industrie denken. Gleichzeitig sind Menschen Gewohnheitstiere. Veränderungen – auch solche, die uns am Ende weiterbringen – sind also für die meisten von uns zunächst in etwa so willkommen wie die nächste Steuererklärung. Wenn Neuerungen anstehen, ist also Ärger quasi vorprogrammiert. Was man insbesondere als Vorgesetzte(r) tun kann, um solchen Ärger im beruflichen Kontext zu reduzieren und vielleicht gar ganz zu vermeiden, darum soll es im Folgenden gehen.

Der Grundtenor dieses Textes wird dabei sein, dass für ein gutes Miteinander wichtig ist, sich auch um Verständnis für den anderen zu bemühen, Sorgen anzuerkennen und, soweit die Situation es zulässt, auf die Sorgen seiner Mitmenschen einzugehen. Das gilt im Arbeitsalltag ebenso wie anderswo im Leben. Menschen – Vorgesetzte wie Mitarbeitende – geraten unter emotionalen Druck, wenn ihre Zugehörigkeit zu einer Gruppe, der sie eigentlich angehören, in Frage steht. Und derartiger emotionaler Druck schränkt die Leistungsfähigkeit ein ebenso wie die Fähigkeit neue Informationen aufzunehmen. Welche Herausforderung auch immer es zu meistern gilt, Druck in jeder Form ist wenig hilfreich. Nicht für Vorgesetzte und nicht für Mitarbeitende. Allerdings, und auch das ist eine Grundannahme dieses Textes, liegt es in der Natur der Rolle der Vorgesetzten, dass diese vor allem ihren Mitarbeitende helfen sollten mit den entstehenden Unsicherheiten umzugehen und nicht umgekehrt. Diese Form der formalen Asymmetrie ist vermutlich der größte Unterschied zu anderen Lebenssituationen, in denen es gilt, für ein gutes Miteinander zu sorgen.

Nun kann und soll es natürlich nicht das Ziel sein, jeden Druck oder besser noch jede Veränderung zu vermeiden. So verlockend sich das für manche im ersten Moment anhören mag, weder ist es machbar noch scheint es – zu Ende gedacht – wünschenswert. Was allerdings sehr wohl machbar ist, ist Veränderungsprozesse zu gestalten, und zwar so, dass möglichst wenig vermeidbarer Druck entsteht. Es sollte klar sein, dass nicht immer alle glücklich sein werden mit dem, was passiert. Auch das ist etwas, das sich auch außerhalb von Arbeitssituationen findet. Ich persönlich bin dennoch überzeugt, dass es für die Gesamtzufriedenheit aller



Prof. Dr. Philipp C. Wichardt²

¹ Dieser Text ist eine anwendungsbezogene Zusammenstellung verschiedener Erkenntnisse aus der Wissenschaft. An der Gewinnung der genannten Erkenntnisse war ich nur insoweit beteiligt wie angegeben. Die hier angeführte Zusammenstellung und thematische Verknüpfung auf die genannte Problematik von Veränderungsprozessen ist durch mich vorgenommen. Referenzen sind knapp gehalten, da es sich nicht um eine wissenschaftliche Arbeit im engeren Sinne handelt. Für Details zu Einzelaspekten verweise ich auf die angegebene Literatur und dortige Referenzen. Ich danke Marion Goertz (post@mariongoertz.de), die mich als Illustratorin unterstützt hat, sowie Wiebke Lehnemann-Wichardt und Gerda Ehlers für Kommentare und Korrekturen. Zudem danke ich Christiane Schilf und Bernd Kalheber für ihre Unterstützung in der Erstellung dieses Textes und des zugehörigen Vortrages. Alle verbliebenen Unzulänglichkeiten und Fehler sind natürlich mir zuzurechnen.

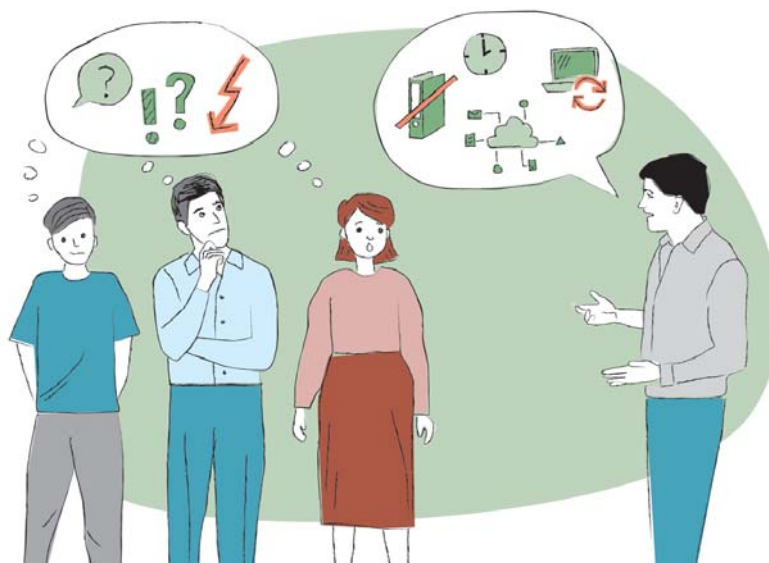
² CEBS, Universität Rostock; ifw Kiel; CESifo München; philipp.wichardt@uni-rostock.de

Betroffenen in den allermeisten Kontexten hilfreich ist, wenn man sich bemüht möglichst offen und ehrlich miteinander zu sein und der Offenheit und Ehrlichkeit der anderen mit Respekt zu begegnen.

Wo es auf dem Weg Hindernisse gibt, was gut sein kann zu wissen und was hilfreiche Verhaltensweisen sein können, darum geht es auf den nächsten Seiten. Dazu werde ich zunächst noch einmal abstrakt den Kontext umreißen, den ich mir als Problem im Hintergrund denke. Danach werde ich kurz ein paar Erkenntnisse vor allem aus der Psychologie zusammentragen, die mir in dem Zusammenhang wichtig scheinen. Im Anschluss werde ich dann versuchen ein paar konkrete Ansätze vorzustellen, die aus meiner Sicht helfen können die beschriebenen Hürden möglichst unfallfrei zu nehmen und Veränderungsprozesse gut zu gestalten. Ein kleines Beispiel am Rand soll eher abstrakte Ideen etwas konkretisieren.

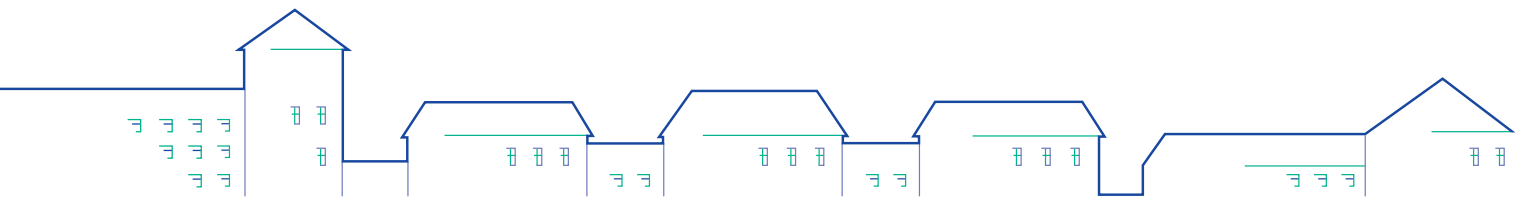
Die Rahmenbedingungen

Um dem Folgenden einen inhaltlichen Rahmen zu geben, nehmen wir eine Situation, wie wir sie vermutlich alle kennen: Es kommt zu einer Veränderung im Arbeitsalltag. Das können neue Abläufe sein, eine neue Kollegin, die Digitalisierung von Prozessen oder ein größerer Neuzuschnitt von Abteilungen. Denken wir uns dazu eine Arbeitsgruppe mit einer Führungskraft und einigen Mitarbeitern. Für die hiesigen Zwecke nehmen wir zudem an, dass die Gruppe keine für die folgende Diskussion relevante Historie hat. Das heißt, Mitarbeiter A ist nicht eh schon seit Jahren mit Mitarbeiter B in einem Streit, der immer wieder die Stimmung der Gruppe drückt und Führungskraft und Mitarbeiter haben ebenfalls eine Geschichte, die eher Anlass zu Mediation gäbe als vermuten ließe, dass man gemeinsam anstehende Veränderungen gut bewältigen wird. In Fällen, wo die Situation bereits verfahren ist, kann das, was im Folgenden vermittelt werden soll, natürlich trotzdem hilfreich sein. Auch dann stünde ein Veränderungsprozess an. Der Fokus läge dann allerdings weniger auf einer konkreten aktuellen Situation als vielmehr auf der grundsätzlichen.



© Marion Goertz

Beispiel Eine neue Software soll eingeführt werden. Es ist noch nicht klar, wie genau sich Arbeitsabläufe verändern werden und ob dadurch langfristig Arbeitsplätze wegfallen könnten.



Ferner möchte ich im Folgenden davon ausgehen, dass nicht alle Mitglieder der Arbeitsgruppe in gleicher Weise von der Veränderung betroffen sind. Manche sind fast gar nicht direkt betroffen, andere stehen vor einer im Detail noch unklaren Umstellung von gesamten Arbeitsabläufen. Alle bringen unterschiedliche Belastungen aus ihrem privaten Umfeld mit. Und dann ist da noch der Vorgesetzte – ich wähle hier die männliche Form rein der sprachlichen Einfachheit halber – der bislang stolz auf das gute Funktionieren seiner Arbeitsgruppe war und sich nun mit vielen Unklarheiten konfrontiert sieht und der Frage, wie er den Veränderungsprozess am besten moderiert.

Wichtig schon an dieser Stelle zu realisieren ist, dass die Situation bereits erhebliches Potential für Ängste und innere Konflikte mit sich bringt, noch ehe sich auch nur ein Mitglied der Gruppe dazu geäußert hat. Sorgen und Ängste können sich dabei rein in Bezug auf Fragen richten wie „Was genau wird sich ändern? Werde ich mit der neuen Situation gut zurechtkommen?“. Das allein kann, je nach Persönlichkeit, Grund für erheblichen Stress geben. Gravierender sind meist die Folgen möglicher resultierender Zielkonflikte wie „Wie wird die Gruppe darauf reagieren (Wunsch nach Zugehörigkeit), wenn ich Schwierigkeiten bekomme (Wunsch authentisch zu sein)?“. Nicht zuletzt ist all das vor einem hier nicht im Fokus stehenden privaten Hintergrund zu sehen, der seine ganz eigenen Themen und Belastungsfaktoren mitbringt.

Die genannten Sorgen werden zudem individuell verschieden sein, was Verständnis füreinander erschwert. So mag jemand, der eigentlich faktisch wenig betroffen ist, aufgrund seiner Persönlichkeit mehr Sorgen entwickeln als jemand, für den die Veränderungen absehbar größer sein werden – mit entsprechenden Konsequenzen für erstgenannten in Bezug auf Ängste sich entsprechend vor der Gruppe zu äußern. Gedanken wie etwa „Was soll Kollege C erst sagen, der doch viel mehr betroffen ist? Da kann ich doch nicht anfangen Probleme zu machen...“ sind sicher keine Seltenheit. Was hinzukommt, wenn einzelne noch ganz andere Ziele haben, als nur den Fortbestand des guten Miteinanders – etwa eine Beförderung, eine Lohnerhöhung oder eine Versetzung – kann sich vermutlich jeder vorstellen, möchte ich hier aber ausklammern.

Was gut sein kann zu wissen

Bevor ich dazu komme etwas dazu zu sagen, möchte ich verschiedene Effekte beschreiben, die oft beschrieben und für die beschriebene Situation relevant sind. Insbesondere möchte ich kurz etwas sagen zu den Themen Identität und Gruppenzugehörigkeit, Effekte von Angst (z. B. durch entstehende Zielkonflikte), Umgang mit Verletzlichkeit und negativen Gefühlen sowie Kommunikation (was wir sagen und was wir hören). Die einzelnen Teile werde ich relativ knapp halten. Zu Beginn der Abschnitte werde ich dafür etwas weiterführende Literatur zum Thema angeben.

*Identität und Gruppenzugehörigkeit.*³ Ein bekanntes Phänomen aus der Sozialpsychologie, welches mittlerweile auch Eingang in die ökonomische Forschung

³ Für weitere Informationen siehe z.B. Akerlof und Kranton (2000) oder Wichardt (2008).

gehalten hat, ist die Bedeutung von Identität – hier verstanden als Verständnis der eigenen Person in Bezug auf die Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen. Vereinfacht geht es um die Beobachtung, dass Menschen, die sich einer Gruppe zugehörig fühlen, generell bemüht sind den Zielen und Normen dieser Gruppe zu entsprechen und diese gegen andere zu verteidigen. Wie weit das geht, hängt im Einzelfall von der Bedeutung der jeweiligen Gruppe ab (wie stark ist jemand mit ihr verbunden/identifiziert?, welche Rolle spielt diese Gruppe in einem konkreten Kontext?).

Extrembeispiele kommen aus dem Militär, wo Menschen ihr Leben für die Gruppe, der sie sich zugehörig fühlen, aufs Spiel setzen. Gewöhnlicher ist der Streit mit dem Sitznachbarn im Fußballstadion, in den man sich ggf. verwickeln lässt, weil dieser ein anderes Trikot anhat und das aktuelle Geschehen auf dem Spielfeld anders bewertet als man selbst. In beiden Fällen geht es um Kooperation mit einer Gruppe (der eigenen Militäreinheit bzw. dem Verein, dem man sich zugehörig fühlt), deren Sinnhaftigkeit sich nicht unmittelbar aus konkretem Eigennutzen erschließt.

Mit Blick auf den Arbeitskontext wichtig ist vor allem, dass Menschen mehr Einsatz für Gruppen zeigen, denen sie sich verbunden fühlen. Wenn ich mich mit meiner Arbeitsstelle identifiziere und dies als positiv wahrnehme, dann bleibe ich auch mal länger und bin generell motivierter in meiner Arbeit, als wenn das nicht der Fall ist. Gerade die Motivation für das Wohl der Gruppe ist natürlich wichtig, wenn es um Herausforderungen geht wie z. B. das Meistern einer Veränderungssituation.

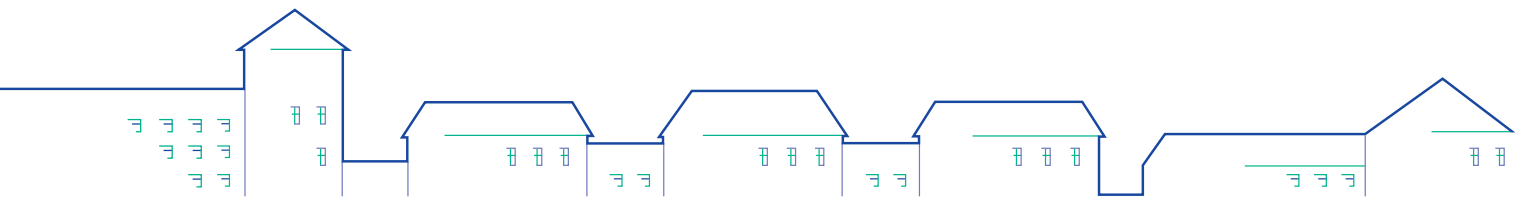
Identität in Kürze: Positive Verbundenheit mit der Gruppe erhöht die Kooperationsbereitschaft des Einzelnen mit der Gruppe.

*Effekte von Angst und mögliche Probleme durch Zielkonflikte.*⁴ Angst an sich ist ein komplexes Thema, das hier in keinster Weise umfassend behandelt werden soll oder kann. Worum es an dieser Stelle geht, ist grob ein paar allgemeine Erkenntnisse zu beschreiben, welche im Hinblick auf die beschriebene Situation von Bedeutung sind.

Es hat sich beispielsweise gezeigt, dass Menschen unter emotionalem Druck durch Angst dazu neigen, neue Informationen weniger zu berücksichtigen bzw. Informationen weniger gut zu verarbeiten. Ist der Kontext also angstbeladen, sind die betroffenen Personen schon ganz unabhängig von konkreten Problemen weniger leistungsfähig. Hinzu kommt, dass unter emotionalem Druck extremere Positionen zu unterschiedlichsten Themen vertreten werden. Es ist dabei durchaus möglich, dass man Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte oder deren Vorschläge erheblich extremer bewertet, als man das unter entspannteren Bedingungen tun würde.⁵

⁴ Für weitere Informationen siehe z. B. Easterbrook (1959) oder McGregor et al. (2012).

⁵ Interessanterweise möglich ist auch ein Ausweichen auf einen anderen Kontext. Denkbar wäre etwa ein radikaleres Eintreten für den Lieblingsverein (hier gewählt als vergleichsweise harmlose Alternative).



Hinzu kommt, dass Zielkonflikte allein zu dem entsprechenden emotionalen Druck führen können. Das Vertreten extremerer Positionen kann in diesem Fall, ebenso wie ein Verlassen des Kontextes (z. B. der Arbeitsgruppe) als ein verstärktes Orientieren hin zu anderen, leichter erreichbar scheinenden Zielen gesehen werden. Nehmen wir an, ich möchte gern meiner Arbeitsgruppe weiter zugehören. Gleichzeitig fühle mich in diesem Bestreben aber durch den anstehenden Veränderungsprozess bedroht – etwa weil ich mich den Veränderungen nicht gewachsen fühle. In dem Fall kann eine Lösung für den inneren Stress sein, sich eine neue Stelle zu suchen, obwohl man das „eigentlich“ gar nicht will. Dabei ist insbesondere wichtig zu sehen, dass gerade der drohende Ausschluss aus einer sozialen Gruppe, der man sich zugehörig fühlt bzw. zugehörig fühlen möchte, ein erhebliches Bedrohungspotential hat.

Die vorangehenden Zeilen können nur eine grobe Idee möglicher Reaktionsketten geben. Dennoch hoffe ich, dass sie verdeutlichen, wie groß das Potential zur Entstehung wenig rationaler Reaktionen bereits in ganz alltäglichen Situationen ist. Hinzu kommt, dass Gefühle wie Angst oder gar Scham – etwa weil man sich falsch fühlt, wenn man vor etwas Angst hat – in unserer Gesellschaft auch kein typisches Thema sind. Auch wenn es für unser Leben viel weniger relevant ist, sprechen wir viel häufiger über das Wetter, die Fußballergebnisse oder den Nachbarn als über das, was uns bedrückt. Und das, obwohl wir am Wetter, den Fußballergebnissen oder dem Nachbarn sehr viel weniger ändern können.

Zielkonflikte und Angst in Kürze: Angst reduziert kognitive Leistung (u. a. Offenheit für neue Informationen) und fördert extreme Meinungen. Zielkonflikte schaffen Druck und Angst und verstärken die Suche nach neuen Zielen.

*Negative Gefühle und Verletzlichkeit.*⁶ Wie bereits beschrieben, ist der allgemeine Umgang mit negativen Gefühlen (Angst, Scham, Schuld, ...) und vor allem deren Abwehr etwas, das der Lösung von diversen, meist sozialen Problemen gern im Weg steht. Wir sind schlicht nicht gewohnt uns verletzlich zu zeigen – nicht zuletzt, weil es oft nicht honoriert wird; dazu später mehr. Vielmehr sind wir gewohnt alles Mögliche zu tun, um schmerzhaft emotionale Zustände zu vermeiden und einen vermeintlichen Anschein von Stärke zu wahren. – Kleine Frage zwischendurch: Wann haben Sie zuletzt darüber gesprochen, dass Sie Angst vor etwas haben oder sich für etwas schämen? Oder klar Verantwortung für etwas übernommen und gesagt: „Tut mir leid. War meine Schuld. Kann ich etwas tun, um die Konsequenzen zu mildern?“

Mit anderen Worten: Statt zuzugeben, dass wir Angst vor etwas haben (Überforderung, Ablehnung, ...) und ggf. um Hilfe zu bitten legen wir schnell einen Schutzpanzer aus Überheblichkeit, Perfektionismus an und/oder zeigen mit dem Finger auf die vermeintlich Schuldigen für unsere Misere. Das hilft dann zwar der Gesamtsituation typischerweise recht wenig. Es sorgt aber innerlich zunächst einmal für Entlastung – wenn auch meist nur sehr vorübergehend.⁷

⁶ Für weitere Informationen siehe Brown (2010, 2018).

⁷ Brené Brown hat zu der Thematik eine Reihe sehr empfehlenswerter Bücher verfasst; auf ihren Ausführungen basieren große Teile dieses Abschnittes (vgl. insbesondere Brown, 2018).

Natürlich ist es nicht so einfach, sich anders zu verhalten. In einer Gesellschaft, in der schnell der Wunsch nach Ablösung oder Rauswurf laut wird, wenn einmal jemand Fehler eingesteht und Verantwortung übernimmt oder sich im ersten Moment überfordert zeigt. Da kann die „Gefahr“ durch solches Handeln Schaden zu nehmen – nicht nur emotional – durchaus auch eine ganz handfeste Komponente haben.⁸ Schwächen einzugestehen ist daher auch nur das eine. Einen Kontext zu schaffen, in dem diese auch zugestanden und konstruktiv genutzt werden können, ist noch einmal etwas anderes. Insofern geht es hier auch nicht darum, bedingungslose Offenheit zu postulieren. Wie immer ist die Dosis entscheidend und natürlich auch der Anwendungsbereich.

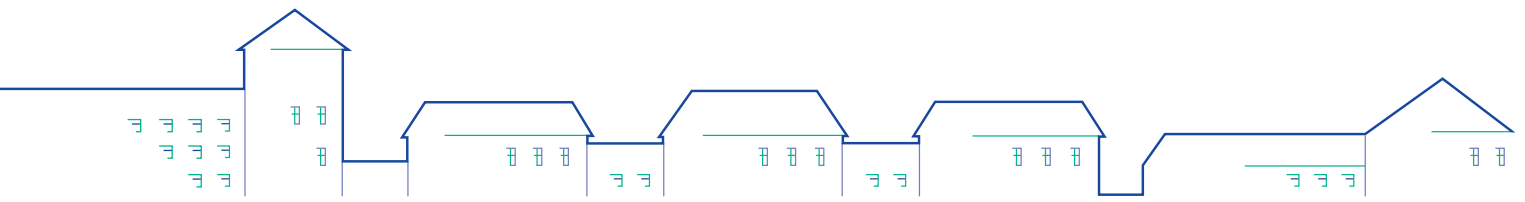
Gleichzeitig scheint offensichtlich, dass sich die besten Lösungen für Probleme finden lassen, wenn man das Problem möglichst gut kennt. Möchte ich also in der Gruppe ein Problem lösen, das sich für die Gruppe ergibt, z. B. im Rahmen eines Veränderungsprozesses, ist es wichtig, dass möglichst alle Mitglieder der Gruppe alle für sie relevanten Aspekte benennen. Dafür ist wichtig, dass eine Atmosphäre der Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens herrscht. Niemand sollte negative Konsequenzen fürchten müssen, wenn er oder sie Sorgen oder Unsicherheiten eingesteht. Wer würde sonst mögliche Schwierigkeiten rechtzeitig benennen? Solch eine Atmosphäre ist im Übrigen nicht nur für die Lösung konkreter Probleme von Vorteil. Sie fördert auch ganz allgemein das gute Miteinander ebenso wie Produktivität und Kreativität.

Eine gute Atmosphäre kann man allerdings weder einfordern noch im Versandhaus bestellen. Was für ein Klima des Vertrauens und der Offenheit entscheidend ist, ist die innere Haltung. Man kann noch so viel an „Tools“ gelernt oder sich angelesen haben, das allein hilft nicht. So lange das Gelernte nicht der inneren Haltung entspricht, wird ein Gegenüber immer spüren, dass etwas nicht stimmt. Und würde ich selbst vertrauensvoll und offen sein, wenn ich den Eindruck habe, dass mir gerade etwas vorgespielt wird?

Wie aber kommt man dann zu der entsprechenden Haltung? Vor allem ist es wichtig, mit sich selbst in entsprechender Weise umgehen zu können.⁹ Innere und äußere Haltung sind meist nicht sehr verschieden voneinander. Es ist ein bisschen wie in der Liebe, wo es heißt, man könne andere nur so sehr lieben, wie man in der Lage ist sich selbst zu lieben. In Arbeitsgruppen geht es natürlich meist weniger um Liebe – das schafft oft eher noch mehr Probleme, als es welche löst. Wohl aber geht es um das Zugestehen von Schwächen. Und da gilt, wer sich selbst Schwächen und Unsicherheiten nicht zugesteht und konstruktiv damit umzugehen weiß, der kann sie auch anderen nicht zugestehen und konstruktiv damit umgehen. Etwas, das gerade bei der Auswahl von Führungskräften vielleicht zusätzlich zur Leistung in der Sache in Betracht gezogen werden sollte – ähnlich wie die Fähigkeit zu guter Kommunikation.

⁸ Der emotionale Schaden soll hier keinesfalls kleingeredet werden. Worum es hier geht, ist, zu betonen, dass die innere Abwehr ggf. noch größer ist, wenn ein möglicher materieller Schaden hinzukommt.

⁹ Eigene Schwierigkeiten an der Stelle sind nicht selten. Hier empfiehlt sich einen Coach oder Therapeuten hinzuzuziehen. Die Erfahrung zeigt, dass wir meist mit uns selbst nicht kritisch genug sind, um die nötige Veränderung selbst in Gang zu bringen.



Verletzlichkeit in Kürze: Erleben negativer Gefühle macht verletzlich.
Abwehr von Verletzlichkeit fördert u. a. Distanziertheit, Überheblichkeit, Perfektionismus, Kritik und aggressive Grundhaltung.
Zulassen von Verletzlichkeit fördert Verbundenheit, Offenheit und fürsorgliche Grundhaltung.

*Vom Sagen und Hören.*¹⁰ Ein letzter Aspekt, den ich aufgreifen möchte, bevor ich mich konkret einer Diskussion der oben beschriebenen Veränderungsproblematik widme, sind typische Missverständnisse, wie sie in der Kommunikation, im miteinander Reden gern entstehen.

Friedemann Schulz von Thun hat eine ganze Serie Bücher mit dem Titel „Miteinander Reden“ geschrieben. In diesen stellt er anhand eines Kommunikationsmodells wunderbar dar, welche verschiedenen Ebenen Nachrichten haben. Zudem illustriert er anhand verschiedener Beispiele, wie allein ein unterschiedliches Verständnis derselben Nachricht im Hinblick auf die primäre Ebene zu erheblichen Problemen führen kann. Schulz von Thun unterscheidet dabei zwischen der Sachebene (dem faktischen Inhalt einer Nachricht), der Appellebene (der enthaltenen Aufforderung), der Selbstoffenbarungsebene (was der Sprecher über sich sagt) und der Beziehungsebene (dem implizit ausgedrückten Verständnis der Beziehung zwischen Sender und Empfänger). Keine der Ebenen muss allen Beteiligten unmittelbar offensichtlich sein. Vieles hängt damit zusammen, wie wir großgeworden sind und gelernt haben uns verständlich zu machen.

Wenn mein Sohn mir z. B. im Alter von etwa drei Jahren gesagt hat: „Der Joghurt war lecker“, dann hat das eine offenkundige Sachebene. Diese war jedoch nicht die, um die es ging, wie ich mit der Zeit lernen musste. Vielmehr war die primäre Ebene die Appellebene: „Gib mir bitte noch einen.“ (Das „bitte“ entspringt dabei vermutlich eher meiner Hoffnung im verklärenden Rückblick als dem real ausgedrückten Appell...) Die Selbstoffenbarung ist der Wunsch nach „mehr“. Die Beziehungsebene sagt etwas darüber, dass er mich um Versorgung bitten kann, weil seine Eltern dafür zuständig sind. Welche Probleme bereits in einer so einfachen Situation entstehen können, wenn Sender und Empfänger nicht auf derselben Ebene sprechen und hören, überlasse ich an dieser Stelle einmal Ihrer Phantasie.

Unklarheiten bezüglich der primären Ebene von Nachrichten sind natürlich nur eine mögliche Ursache von Missverständnissen. Hinzu kommt, dass gerade implizite Nachrichten – wie hier der Ausdruck eines Appelles oder eines Wunsches über eine reine Sachfeststellung – selbst bei richtigem Verständnis der Ebene gern zu Unstimmigkeiten führen. Und wer sagt schon immer alles explizit? Ich vermute, es ist leicht ersichtlich, dass bereits ein (Miss-)Verständnis des Appells meines Sohnes in der Form „Ich möchte morgen bitte wieder so einen Joghurt haben“ der akuten Situation wenig geholfen hätte.

Was das Beispiel vor allem zeigen soll, ist, dass schon einfache Kommunikation leicht zu Missverständnissen führen kann. Dies geschieht dabei oft nicht, weil man

¹⁰ Für weitere Informationen siehe Schulz von Thun (2004).

sich in der Sache missverstanden hat. Das allein kann problematisch genug sein. Vielmehr passiert es, weil u. U. schlicht auf unterschiedlichen Ebenen gesprochen und gehört wird. Auch dies gilt übrigens im privaten Bereich wie im beruflichen. Ein Wissen um die möglichen Ursachen jedoch kann helfen Missverständnisse zumindest schnell zu klären, statt lange aneinander vorbeizureden.

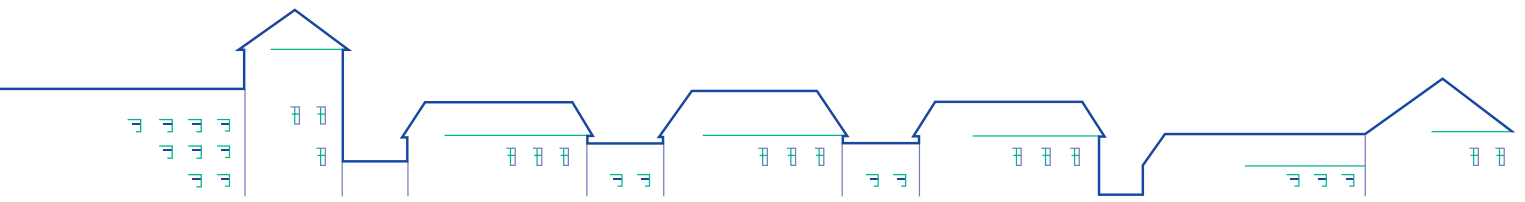
Warum betone ich die ganz praktischen Fallstrippen der Kommunikation gerade hier? Wie oben bereits dargestellt, sind wir alle in Situationen, in denen wir unter Druck sind, weniger offen für neue Informationen und schlechter im Verarbeiten derselben. Gehen wir einmal davon aus, dass die von mir angeführten allgemeinen Schwierigkeiten in der Kommunikation von Schwächen und negativen Gefühlen real sind. Stellen wir uns zudem vor, dass auch diese unter Druck selten besser werden. Denken wir uns schließlich den anstehenden Veränderungsprozess dazu, in dem es viel darum gehen wird miteinander über das, was passiert, zu sprechen, um ganz konkrete Probleme zu lösen. Dann wird klar, warum zumindest ein grobes Wissen über die möglichen etwas komplexeren Missverständnisse in der Kommunikation und ihre Ursachen wichtig und hilfreich sein kann. Wo genau es helfen kann, wird im nachfolgenden Abschnitt noch einmal verdeutlicht werden.

Sagen und Hören in Kürze: Gesagtes kann nach Schulz von Thun (2004) als Botschaft auf mehreren Ebenen verstanden werden: Sachebene, Appellebene, Selbstoffenbarungsebene und Beziehungsebene. Sender und Empfänger können dieselbe Nachricht auf unterschiedlichen Ebenen „lesen“ und sich schon allein dadurch missverstehen.

Zurück zum eigentlichen Problem

Kommen wir zurück zur eingangs beschriebenen Situation, einem Arbeitskontext. Ein Veränderungsprozess steht an. Eine Arbeitsgruppe bestehend aus mehreren Mitarbeitenden und einer Führungskraft. Vieles ist noch unklar. Alle sind auf die eine oder andere Weise verunsichert – Führungskraft wie Mitarbeitende. Jeder hat seine ganz persönlichen Sorgen des Lebens im Hintergrund. Was soll, was wird passieren?

Eine naheliegende und vor dem oben geschilderten Hintergrund durchaus verständliche Entwicklung könnte die folgende sein: Als Reaktion auf das Gefühl von Druck und in der Erwartung, dass dieses Gefühl zu äußern negative Folgen haben würde, verfallen alle in ihre Art von Schutzrolle. Mit anderen Worten, jeder wird weniger offen sein für neue Informationen und diese auch schlechter verarbeiten. Alle werden in der einen oder anderen Weise ein Gefühl von Bedrohung und Stress haben. Die Stimmung wird angespannter sein als gewöhnlich und – vor allem – werden alle geneigt sein Schuldige zu suchen und zu finden. Die Erwartungen für den Fall des Äußerns von Sorgen würden sich somit auch von selbst bestätigen. Reagiert die Führungskraft in ähnlicher Weise, wird sie im Zweifel klare Forderungen stellen, darauf hinweisen, dass sie erwartet, dass alle in den kommenden Wochen ihr Bestes geben, und dass, wenn das erfüllt wird, auch



niemand fürchten muss, was kommt. Urlaub wird bis zum Vollzug der Umstellung nicht gestattet. Fragen die unsicheren Aussichten betreffend werden als „offensichtlich“ sinnlos abgetan. Zur Rechtfertigung wird auf ökonomische oder andere Sachzwänge verwiesen.



© Marion Goertz

Beispiel Die Befürchtung „Ich kann das nicht“ zusammen mit „Wenn ich das nicht kann, gehöre ich nicht dazu“ erzeugt Stress, Distanz und Abwehrreaktionen.

Was wäre als Folge zu vermuten? Wenig (positive) Identifikation mit der Gruppe, Druck und Zielkonflikte im Sinne von „Ich möchte dazu gehören“ vs. „Ich möchte unsicher sein dürfen“. Daraus resultierend dann weitere Abwehrreaktionen und wenig Bereitschaft entstehende Missverständnisse im offenen Miteinander zu klären. Die negative Spirale ist absehbar.

Natürlich ist möglich, dass das oben beschriebene Verhalten schlicht in den Persönlichkeiten der betroffenen Personen verankert und nicht zu ändern ist. Druck und Drohungen sind in dem Fall zu rechtfertigen als ein Mittel, um die nötigen Anreize zu schaffen, um alle in der Spur zu halten und gesetzte Ziele zu erreichen. Möglich wäre das. Ich hoffe jedoch, dass die gemachten Ausführungen zu möglichen Hintergründen von Verhalten nahelegen, dass es auch schlicht menschlich sein kann, in schwierigen Situationen defensiv zu reagieren.

Denken wir uns den Kontext an dieser Stelle einmal etwas weiter. Insbesondere möchte ich beispielhaft einen möglichen privaten Hintergrund der Beteiligten mit einbeziehen. Nehmen wir also an, dass Mitarbeiter A gerade zuhause ein krankes Kind zu versorgen hat und eigentlich Zeit, vielleicht sogar Urlaub bräuchte. Mitarbeiterin B kämpft schon lange mit der Frage, ob der Job eigentlich der richtige für sie ist, weil sie sich latent überfordert fühlt. Sie hat dies aber noch nie angesprochen („Man weiß ja nie, wie das rüberkommt.“). Mitarbeiter C hingegen ist ganz zufrieden mit seiner Arbeit und sucht gerade im privaten Bereich – sagen wir im Vereinsleben – neue Herausforderungen. Der Vorgesetzte schließlich sorgt sich im Privaten gerade um die Berufswahl seiner erwachsenen Kinder; er spürt, wie dort Einfluss verloren geht und möchte keinesfalls nun auch noch bei der Arbeit als schwach dastehen. Zudem würde er sich gern mehr um seinen gebrechlich werdenden Schwiegervater kümmern, so dass auch für ihn das Timing der Umstellung ungünstig ist.

Wäre nicht in so einer Situation nur verständlich, wenn A seine Überforderung zum Ausdruck bringt – ggf. auch nonverbal? B das nutzt, um auf A zu zeigen, damit eigene Unsicherheiten nicht in den Fokus kommen? C vor allem irritiert ist – bis eben war doch noch alles gut? Und der Chef versucht seine Unsicherheit und seinen Autoritätsverlust an anderer Stelle durch Strenge in der Führung der Arbeitsgruppe zu kompensieren? Nehmen wir an, so oder so ähnlich wäre es. Wem wäre in so einer Situation durch die beschriebenen Reaktionen wirklich geholfen? Können wir erwarten, dass die Mitglieder der Gruppe rückblickend einmal zufrieden sein werden mit dem, wie sie sich verhalten haben bzw. wie es gelaufen ist und gern zur Arbeit gehen?

Stellen wir uns eine Alternative vor. Nehmen wir an, der Chef kennt zwar (noch) nicht die persönlichen Hintergründe seiner Mitarbeitenden, wohl aber die möglichen Fallstricke in der Situation. Er ist sich auch seiner eigenen Unsicherheit bewusst und kann diese selbst kompensieren. – Ich nehme hier speziell den Chef heraus, weil ich es als einen Teil der Anforderung an Führungskräfte verstehe, dass sie besser als andere in der Lage sein sollten, innerlich Abstand von einer Situation zu nehmen. Um eine Gruppe gut zu führen, ist es wichtig, auf Stärken und Schwächen der Gruppenmitglieder einzugehen und diese entsprechend nutzen bzw. unterstützen zu können. Mehr noch als fachliche Kompetenz ist es dafür wichtig, sich selbst aus dem Fokus nehmen zu können.¹¹

Nehmen wir also an, der Chef wäre in der Lage, in der beschriebenen Weise auf die Situation zu blicken. In diesem Fall könnte er z. B. zu einer Besprechung laden und durch eigenes Beispiel versuchen eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Er könnte z.B. von sich aus mögliche Stressoren der Situation benennen (Zukunftssängste, Unsicherheiten,...), eigenen Druck eingestehen, interessiert nachfragen

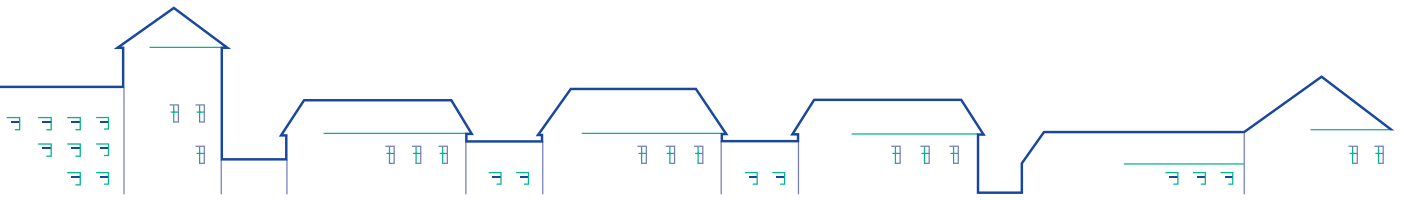


© Marion Goertz

und Hilfe anbieten. Das Benennen von Stressoren und eigenem Druck würde den Mitarbeitenden vereinfachen, diese auch für sich zuzugeben. Es ist deutlich einfacher zu sagen „Ja, ich auch“, als der oder die erste zu sein, die etwas benennen. Nachfragen und Hilfsangebote würde den Mitarbeitenden zudem „ganz offiziell“ die Erlaubnis geben eigene Sorgen zu äußern. Die Ernsthaftigkeit des Interesses und der Erlaubnis könnte zudem dadurch unterstrichen werden, dass alle aufgefordert werden zunächst Hemmschwellen

für eine offene Kommunikation zu benennen. Liegt erst auf dem Tisch, was problematisch ist, kann es gemeinsam gelöst werden – und das Gefühl gemeinsam ein Problem anzugehen, das alle betrifft, würde das Gruppengefühl stärken.

¹¹ Dass solche Fähigkeiten selten von allein kommen und meist auch gelernt werden müssen, zeigt die Vielzahl verschiedenster Ratgeber zum Thema. Aus meiner Sicht geht es auch hier allerdings oft wieder weniger um Wissen als vielmehr um die innere Haltung. Insofern würde ich auch an dieser Stelle eher zu Coaching als zu Ratgebern neigen.



Beispiel Zur Einberufung eines Meetings: „Die neue Software wird kommen. Das wird jetzt sogar recht schnell gehen. Mir ist bewusst, dass das eine Menge Verunsicherung schafft. Das geht auch mir so. Damit einen guten Umgang zu finden und das nicht mit nach Hause zu nehmen, ist nicht leicht. Sich in der jetzigen Situation keine Sorgen zu machen ist schwer. Gleichzeitig ist es leicht für uns alle, jemanden zu suchen, dem wir die Schuld geben können.“

Ich werde Ihnen mitteilen, was ich weiß, sobald ich es kann. Die verbliebene Zeit möchte ich gern nutzen, um mit Ihnen darüber in den Austausch zu kommen, wie wir gemeinsam mit der Situation umgehen. Welche Fragen kann ich versuchen zu beantworten? Gibt es Gerüchte, die Sie mit mir abgleichen möchten? Haben Sie sonstige Fragen?

Ich möchte gern damit beginnen, dass wir alle etwas notieren, das wir von unserem Team brauchen, damit wir uns sicher fühlen, ehrlich miteinander zu sein. Und etwas, das dem im Weg stehen könnte.“ ... und dann geht es los... (angelehnt an B. Brown, 2018)

Vorausgesetzt der Ansatz entspringt einer ehrlichen inneren Haltung, könnte in der Weise nicht nur die Verbundenheit zur Gruppe gestärkt werden. Zielkonflikte, welche aus dem Benennen von Sorgen und der Angst vor Verlust der Gruppenzugehörigkeit resultieren, würden reduziert. Negative Gefühle und Verletzlichkeit wären – im Rahmen, wie es einem beruflichen Kontext passt – möglich. Die Notwendigkeit für Abwehrmechanismen wäre erheblich reduziert. Und die damit verbundene generelle Offenheit für die Sorgen der anderen würde vermutlich auch die Bereitschaft steigern bei Missverständnissen gemeinsam zu kucken, ob man vielleicht den Fokus der Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen im Sinne von Schulz von Thun hatte. Das alles löst nicht sämtliche Probleme und erst recht erledigt sich damit der Veränderungsprozess auch nicht von selbst. Aber es verbessert das Miteinander und macht damit den zu gehenden Weg leichter.

Es wäre denkbar, dass die beschriebene Gruppe in der Folge einer solchen Besprechung gemeinsam versucht Lösungen für A und B zu finden. Dass der Chef statt zu fordern und zu drohen nachfragt und anbietet zu sehen, wo er ggf. Hilfe organisieren kann. Dass vielleicht C seine Energie doch zumindest für den Moment noch etwas mehr auf die Arbeit fokussiert und temporär ein wenig mehr übernimmt oder auch den Chef mal vertritt. All das natürlich vor dem Hintergrund, dass allen klar ist, dass es eine Aufgabe gibt, die bewältigt werden muss – und zwar zeitnah und vermutlich mit unliebsamen Einschränkungen für alle. Es geht ja nicht darum die Situation zu leugnen, kleinzureden oder zu ignorieren. Es geht darum, auf dem Weg keine Hindernisse einzubauen, die sich vermeiden ließen.

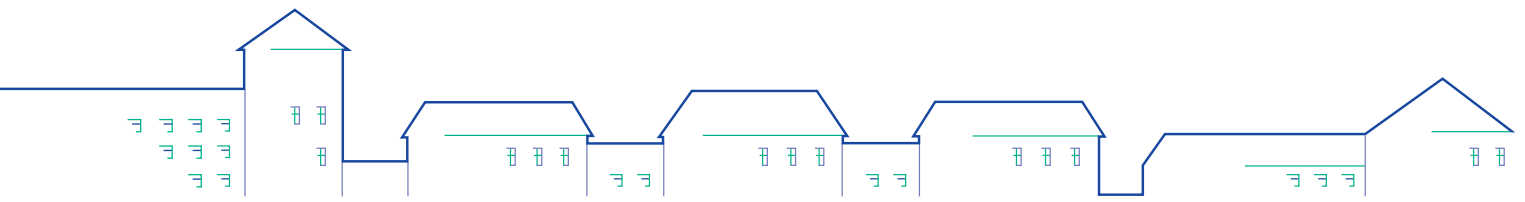
Wenn Sie sich fragen, ob der beschriebene Weg wirklich hilfreich sein und das Miteinander verbessern kann, möchte ich Sie zu einem Gedankenexperiment einladen. Stellen Sie sich vor, der genannte Veränderungsprozess wäre genau jener hin zu einem entsprechenden Umgang miteinander. Sie werden nicht gefragt. Jemand hat das so entschieden. In drei Monaten wird von extern evaluiert. Was würden Sie sich von Ihrem oder Ihrer Vorgesetzten wünschen? Einen Hinweis auf personelle Konsequenzen für all jene Abteilungen, wo in drei Monaten nicht entsprechend gut evaluiert wird? Oder die Frage danach, wo es Schwierigkeiten geben könnte und das Angebot gemeinsam zu schauen, welche Unterstützung für den Weg hilfreich sein könnte? Denken Sie sich gern Ihre derzeitige private Hintergrundsituation hinzu, wie auch immer die beschaffen sein mag. Die Statistik sagt nichts über den Einzelfall. Insofern kann ich an dieser Stelle nur für mich selbst sprechen. Ich aber würde mit Variante 2 erheblich besser schlafen.

Abschließende Bemerkungen

Veränderungen gehören zum Leben, im Privaten wie bei der Arbeit. Unglücklicherweise sind Menschen Gewohnheitstiere und tun sich insofern mit Veränderungen oft schwer. Die Frage, wie man Veränderungsprozesse so gestalten kann, dass die ganz natürlich auftauchenden Schwierigkeiten zumindest nicht überhandnehmen, ist daher durchaus eine lohnenswerte. Nun kommt hinzu, dass menschliches Verhalten sehr komplex ist. Dies gilt insbesondere, sobald wir im sozialen Kontext miteinander interagieren. Einfache allgemeine Antworten auf die Frage, wie man das Miteinander „am besten“ gestaltet, sind daher leider Mangelware, auch wenn mancher Ratgeber anderes verspricht. Gutes Miteinander bei Veränderungsprozessen ist dann nochmal eine ganz besondere Herausforderung.

In obigem Text habe ich versucht auf ein paar typische Probleme, wie sie sich in sozialer Interaktion gern ergeben, aufmerksam zu machen und zugrundeliegende Mechanismen zumindest anzudeuten. Die Psychologie lehrt uns, dass nicht alles davon sofort auf den ersten Blick ersichtlich ist – verblüffenderweise auch den handelnden Personen selbst nicht. Persönlich bin ich davon überzeugt, dass ein gutes Verständnis für sich selbst und andere ein ganz wesentlicher Faktor für ein gutes Miteinander ist. Dies ist im privaten Kontext sicher noch einmal wichtiger als im beruflichen. Die eigentliche Herausforderung als solche scheint mir dennoch dieselbe. Daher mein Bemühen, Prozesse zu verdeutlichen, die wir sonst gern übersehen.

Gleichzeitig fürchte ich, dass allein (kognitives) Wissen nicht hilft, um die Dinge besser zu machen. Sich selbst und anderen gerecht zu werden erfordert mehr als nur das reine (kognitive) Verständnis dafür, wer man selbst ist bzw. wer die anderen eigentlich sind. Im Haupttext habe ich wiederholt von der inneren Haltung gesprochen. Was ich damit meine, ist der ehrliche innere Wunsch, sich und andere (besser) zu verstehen und es – was auch immer „es“ ist – besser zu machen. Ich bin davon überzeugt, dass wir diesen Wunsch eigentlich alle haben. Wir stehen uns nur immer mal wieder selbst im Wege, weil die eigene Sehnsucht (oder auch die eigene Not) uns blind macht für die Bedürfnisse der anderen. Ausgedrückt in obigem Beispiel: Solange der Chef vor allem mit dem Gefühl von Einflussverlust kämpft, wird er wenig Kapazitäten haben, um andere wahrzunehmen und ihren



Bedürfnissen mehr Einfluss zu geben. Sobald mehr innerer Spielraum da ist, kann kognitives Wissen zu verschiedenen Mechanismen helfen Fehler zu vermeiden und erfolgreich zu einem besseren Miteinander beizutragen.

Zum Abschluss möchte ich gern zwei Punkte anfügen, die mir wichtig sind. Zum einen möchte ich Sie gern ermutigen auszuprobieren, was ich in vorangegangenen Kapitel im Rahmen des Beispiels beschrieben habe. Das kann spielerisch sein, z. B. mit einer Gruppe Stofftiere von Kindern aus der Verwandtschaft. Oder mit eingeweihten Mitstreitern, die etwas Ähnliches auch gern probieren oder einfach nur helfen möchten. Das mag seltsam klingen. Es schafft trotzdem eine gewisse Vertrautheit mit der neuen Situation und macht flexibler, sobald ein „echtes Gegenüber“ vielleicht zunächst etwas irritiert reagiert. Ihre eigene Sicherheit wird sich dann auf die Situation in positiver Weise übertragen.

Zum anderen möchte ich eine Frage stellen, die vielleicht schon zu Anfang hätte gestellt werden können. Was ist eigentlich „gutes Miteinander“? Was wollen wir darunter verstehen? Ein typisches Bestreben ist „Höher, Weiter, Mehr“ als die anderen. Ein anderes ist „Ich möchte dazugehören“. Dabei sind Männer gemeinhin kompetitiver als Frauen. Wie aber soll ein gutes Miteinander aussehen, wenn wir alle immer irgendwie im Wettbewerb miteinander sind? Es gehört wohl zu den Aufgaben des Lebens einen guten Kompromiss, zu finden und sich dabei damit anzufreunden, dass es immer jemanden geben wird, der oder die „Höher, Weiter, Mehr“ können oder haben wird.

Gesellschaftlich haben wir entschieden, dass wir Wert auf Miteinander legen wollen, dass wir Menschen, die irgendwie nicht der Norm entsprechen, integrieren möchten. Ich möchte an dieser Stelle dafür werben, dass für ein gutes Miteinander in jedem Kontext hilfreich sein kann zu akzeptieren, dass wir alle in der einen oder anderen Weise nicht der Norm entsprechen und integriert werden müssen. Dafür, dass das in guter Weise gelingt, ist aus meiner Sicht Verständnis wichtig – für uns selbst und für andere. Meine Hoffnung ist, mit diesem Artikel ein bisschen dazu beigetragen zu haben.

Literatur

Akerlof, G., and Kranton, R., 2000. Economics and Identity. *Quarterly Journal of Economics* 115, 715-75.

Brown, B., 2010. *The Gifts of Imperfection*. Hazleden Publishing, Philadelphia.

Brown, B., 2018. *Dare to Lead*. Random House, New York.

Easterbrook, J., 1959. The Effect of Emotion on the Cue Utilization and the Organization of Behavior. *Psychological Review* 66, 183-201.

McGregor, I., Prentice, M., Nash, K., 2012. Approaching Relief: Compensatory Ideals Relieve Threat-Induced Anxiety by Promoting Approach-Motivated States. *Social Cognition* 30, 689-714.

Schulz von Thun, F., 2014. Miteinander Reden 1-4. Rowohlt (Sonderausgabe).

Wichardt, P., 2008. Identity and Why We Cooperate with Those We Do. *Journal of Economic Psychology* 29, 127-139.

Zum Autor

Prof. Dr. Philipp C. Wichardt ist Inhaber des Lehrstuhls für Mikroökonomie an der Universität Rostock (seit 2012) sowie Research Affiliate am Institut für Weltwirtschaft in Kiel und Research Fellow am CESifo München. Seine Forschungsgebiete umfassen vor allem die Psychologie von Entscheidungsverhalten, spieltheoretische Modellierung von Verhalten sowie Fragen der Wissenschaftstheorie. Seit 2022 organisiert er gemeinsam mit Kollegen das Center for Behavioural Studies an der Universität Rostock.