

Change

Das Magazin für nachhaltigen Wandel
02/2012, Schwerpunkt Kommunikation


Integrated
Consulting
Group



Michael Rautenberg

Sinnvolle
Gespräche
führen

4

Der NPM- Irrtum

Kommunikation
zwischen Politik
und Verwaltung

14

Mehr als nur Worte

Dialog: die
Meisterstufe der
Kommunikation

22

Editorial



Manfred Höfler,
Geschäftsführer ICG

Liebe Leserin und lieber Leser,
Diskussionen prägen unseren Alltag, egal ob im beruflichen oder privaten Umfeld. Wir argumentieren und versuchen den Gesprächspartner vom eigenen Standpunkt zu überzeugen. Diese Kommunikationsform kostet nicht nur viel Energie, meistens führt sie zu keinem Fortschritt, keiner Weiterentwicklung und schon gar nicht zu neuen Ideen und alternativen Herangehensweisen. Beim Dialog hingegen wird nicht gegeneinander argumentiert, sondern miteinander an einer Lösung gearbeitet. Hier geht es darum, auf Ideen anderer aufzubauen, sich gegenseitig zu inspirieren, Gedanken fortzuspinnen und neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Diese Ausgabe zeigt einige Aspekte von Dialog. Es geht um Anwendungsbeispiele für Führungsklausuren und wirksame Kommunikation im Change. Im ICG-Interview spricht Dr. Michael Rautenberg, Autor, Executive Coach und Berater, unter anderem darüber, wie Dialog im Veränderungsprozess wirkt.

Einen schönen Sommer mit guten Gesprächen wünscht Ihnen



Inhalt

Interview
Michael Rautenberg
4–8



Praxistool
22–23

ICG News
24–27

Eine zweitägige
Führungsklausur
9–13



Der NPM-Irrtum
14–17

ICG Mitarbeiter
28–29

Sie haben eine
gute Geschichte –
erzählen Sie sie
18–21



Cases
30–33

Michael Rautenberg

Sinnvolle Gespräche

Kommunikation scheitert oftmals wegen Bequemlichkeit, Naivität und Arroganz. Führungskräfte weichen sensiblen Situationen mit Mitarbeitern lieber aus, als sich in einen Dialog einzulassen. Michael Rautenberg, Autor, Executive Coach und Berater, spricht im Interview über gelungenen Dialog, neue Kommunikationsformen und darüber, was nötig ist, um in Veränderungen erfolgreich zu kommunizieren.





Was sind aus Ihrer Sicht aktuell die kommunikativen Herausforderungen für Führungskräfte?

Michael Rautenberg: Vielen fällt es immer noch schwer anzunehmen, was uns moderne Kommunikationstheorie und neuere Hirnforschung lehren: Die Vorstellung eines »Informationstransportes« zwischen Kommunizierenden ist irrig und individuelles Verstehen ist radikal subjektgebunden. Menschen erzeugen ihre Informationen in erster Linie selber und zwar in höchst persönlicher Weise. Paul Valéry hat einmal sinngemäß gesagt, dass der Autor eines veröffentlichten Textes keine Kontrolle darüber hat, wie dieser verstanden wird. Vielleicht versteht jemand anders ihn sogar besser als er selbst. Führungskräfte müssen insgesamt demütiger hinsichtlich ihrer kommunikativen Fähigkeiten werden. Sie sprechen von Fakten wie von etwas objektiv Gegebenem und vergessen, dass dieser Begriff vom lateinischen »facere« stammt, was soviel wie »machen« heißt.

Wie beurteilen Sie den Stellenwert von Kommunikation in Veränderungsprozessen? Was sind typische Fehler?

Michael Rautenberg: Kommunikation ist der entscheidende Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen. Häufig wird seitens des Managements unterschätzt, wie viel Raum Mitarbeiter brauchen, um sich zu artikulieren und mit den anstehenden Veränderungen auseinanderzusetzen. Wird dieser Raum nicht gewährt, findet die Diskussion in der informellen Kommunikation statt. Außerdem erleben wir immer wieder, dass Belegschaften aus der Presse früher und mehr erfahren, als von ihrem Management – ein ganz schlechter Stil mit entsprechenden Folgen für Loyalität, Respekt und Vertrauen. Ein typischer Fehler ist auch der ausweichende Umgang mit Verlierern eines Veränderungsprozesses.

Warum fällt es uns so schwer, richtig zu kommunizieren, obwohl wir theoretisch vieles darüber wissen?

Michael Rautenberg: Es ist eine Mischung aus Bequemlichkeit, Naivität, Arroganz und letztlich auch Feigheit. Allzu oft setzen wir voraus, dass wir uns klar genug ausgedrückt haben. Wir erwarten dann, dass unser Gegenüber uns so versteht, wie wir uns selbst. Mein Verständnis, meine Bewertung oder Interpretation eines Sachverhaltes sind aber nicht Maßstab der Perspektiven meiner Gesprächspartner. Deren Verständnis entwickelt sich zunächst ganz eigenmächtig. Das gilt selbst dann, wenn ich der Boss bin, also über die höher besoldete Einsicht verfüge. Gute Führungskräfte sehen die Welt mit den Augen ihrer Mitarbeiter. Erst im Wege dialogischer Kommunikation kann sich ein gemeinsames Verständnis entwickeln. Erschwerend kommt hinzu, dass es einem Großteil der Führungskräfte auch im 21. Jahrhundert an der emotionalen Intelligenz mangelt, mit gefühlsmäßig belastenden Umständen für ihre Mitarbeiter kommunikativ angemessen umzugehen. Sie weichen solchen Situationen lieber aus, bemühen sich nicht um Verständigung und vertiefen somit Gräben in der Kommunikation.

Ist der Dialog überhaupt als Kommunikationsmodell für den Alltag tauglich?

Michael Rautenberg: Ja, wenn man sich darauf einlässt, die Rolle, die man gerade einnimmt, einmal an den Nagel zu hängen. Bill Isaacs lehrt uns vier menschliche Kapazitäten, die wir auch in kommunikativen Alltagssituationen anwenden können: das Respektieren des Kommunikationspartners in seiner personenhaften Würde; das Artikulieren von Perspektiven, die in einer bestimmten Situation ausgesprochen werden sollten, unabhängig davon, ob sie meinen Interessen



entsprechen; das Zuhören mit allen Sinnen, um den Gesprächspartner in tieferem Sinne zu verstehen und das Suspendieren von Vorurteilen. Ein pragmatischer Umgang mit solchen dialogischen Elementen in der Kommunikation kann helfen, von der explorierenden Kraft des Dialoges zu profitieren, indem kreative Ansätze und ungewöhnliche Perspektiven entstehen und eine breitere Abschätzung der Risiken und Nebenwirkungen von Entscheidungen durchgeführt wird.

Kann ich mein Kommunikationsverhalten grundlegend ändern und wie lang dauert das?

Michael Rautenberg: Alle Prozesse der bewussten Selbstkultivierung sind anstrengend, brauchen Ausdauer und langen Atem. Stellen Sie sich vor, Sie wollen konsequent gewaltfreie Kommunikation praktizieren. Das ist eine von Marshall Rosenberg entwickelte Spielart des Dialoges. In diesem Prozess werden Sie schnell feststellen, wie viel grundsätzliches Umdenken Ihnen abverlangt wird. Doch das ist nur der Anfang: Sie müssen auch »umfühlen«, um ein Umformen Ihrer kommunikativen Muster und Reflexe zu erreichen. So etwas dauert! Aber mit Entschlossenheit ist es möglich.

Der Dialog wird als die Kommunikationsform angesehen, die angeblich die Welt verändern kann, ist das eine übertriebene Verherrlichung?

Michael Rautenberg: Es gibt eine Dialogbewegung, vor allem am Bostoner MIT, die diesbezügliche Hoffnungen inspiriert. Tatsächlich haben David Bohm, Bill Isaacs und Peter Senge gute Erfahrungen mit der Anwendung des Dialogs in kritischen Konstellationen gemacht – letzterer zum Beispiel im Rahmen der Entwicklung Südafrikas in der Nach-Apartheid-Ära. Der Dialog ist hervorragend geeignet, Verständigung in tieferem Sinne zu erzielen. Man darf sich jedoch keinen Illusionen

hingeben. Solange die Mächtigen dieser Welt ihre Interessen bevorzugt durch Gewaltanwendung verfolgen, und sei diese noch so subtil, hat das echte Gespräch schlechte Chancen.

Verständlichkeit der Form und Annehmbarkeit des Inhalts sind Ziele für eine gelungene Kommunikation. Wie sehen Sie in diesem Licht moderne, virtuelle Kommunikationsmedien?

Michael Rautenberg: Die Vorstellung gelungener Kommunikation ist wirklich verzwickelt. Streng genommen gelingt Kommunikation immer dann, wenn das Ausmaß an Missverständnis zwischen Gesprächspartnern klein genug ist, um größere Irritationen oder gar den Abbruch der Kommunikation zu verhindern. Hinsichtlich der neuen Kommunikationsmedien kann man beobachten, dass sich innerhalb bestimmter Communities Codes entwickeln, die eine Art gemeinsames Verständnis herstellen. Dies geschieht in ähnlicher Weise, wie in der persönlichen, mündlichen oder in der aussterbenden brieflichen Kommunikation. Missverständnisse sind auch hier vorprogrammiert. So habe ich die Abkürzung »lol« schon als »lots of love«, aber auch als »laughing out loud« verstehen können.

Welche Auswirkungen wird es haben, wenn moderne Kommunikation dazu führt, dass wir weniger persönlich miteinander sprechen?

Michael Rautenberg: Es ehrt mich, dass Sie mir eine Frage stellen, die zu beantworten wahrscheinlich auch führenden Soziologen, Philosophen und Psychologen schwer fiel. Auffällig ist, dass in Management-Meetings neben der persönlichen Kommunikation häufig zwei weitere Medien eine Rolle spielen: Smartphone und Laptop. Während es vor Jahren noch verpönt war, wenn in solchen Situationen das Handy klingelte, ►

Führung versagt, wenn sie die Auseinandersetzung scheut. Die Auswirkungen des Unausgesprochenen können heftig sein.

scheint die Akzeptanz von paralleler kommunikativer Aktivität zuzunehmen. Man wendet sich mehr den Dingen und weniger den Personen zu. Aus meiner Sicht verflacht Kommunikation damit zunehmend, denn der eigentliche Gehalt eines Gesprächs steckt im Wechselspiel zwischen den Persönlichkeiten. Daraus ergeben sich seine Bedeutung, Farbe und Kraft.

Hat sich in all den Jahren Ihrer Tätigkeit etwas an der Kommunikationskultur in Unternehmen nachhaltig geändert?

Michael Rautenberg: Nach meiner Beobachtung haben in den letzten 25 Jahren Produktivitätsdruck und Arbeitsintensität erheblich zugenommen. In der Folge sind die Gelegenheiten für informelle und laterale Kommunikation viel geringer geworden. Das schadet meines Erachtens der organisationspsychologischen Hygiene, wirkt sich aber auch, wie wir an der anhaltenden Burnout-Debatte beobachten können, individuell nachteilig aus. Insgesamt ist die Kommunikation stromlinienförmiger geworden. Man achtet stärker auf Konformität, um die Karriere nicht zu behindern.

Worin sehen Sie zukünftige kommunikative Herausforderungen für Organisationen?

Michael Rautenberg: Die durch Digitalisierung und Globalisierung stetig zunehmende Umweltkomplexität fordert ein grundsätzliches Überdenken der Art und Weise, wie Organisationen damit umgehen. Unternehmen müssen in der Gestaltung und Ausschöpfung ihrer gemeinschaftlichen Intelligenz darauf achten, dass sie der Außenkomplexität eine angemessene Binnenkomplexität entgegensetzen. Das heißt etwas vereinfacht: weniger hierarchische, also verengende, bestimmende und ausgrenzende Kommunikation und mehr dialogische, also öffnende, explorierende und beteiligende Kommunikation. Das bedeutet, den unter Führungskräften herrschenden Kontrollwunsch zu reduzieren und die ohnehin allgegenwärtige Ungewissheit zuzugeben und zuzulassen. In diesem Sinne plädiere ich dafür, mehr kommunikatives Unternehmertum zu wagen. Die spezielle Kommunikationsform des Dialogs eröffnet solche Möglichkeiten. Weick und Sutcliffe haben in ihrer Forschung über »High Reliability Organizations« gezeigt, wie partizipative, nichthierarchische Kommunikation zur Entwicklung höchst erfolgreicher Organisationskulturen beitragen kann. ●

Bruno Burkart (ICG) hat Michael Rautenberg im Sommer 2011 kennengelernt: Auf Empfehlung meines Lehrers und Beraterkollegen Prof. Rudi Wimmer haben meine drei Beraterkollegen aus Deutschland und ich uns dem Thema »Kommunikation und Dialog« angenommen. Im Rahmen unseres alljährlichen Lerngruppentreffens im Sommer auf der wunderschönen kanadischen Insel »Wasan Island« der Breuningerstiftung haben wir Dr. Rautenberg eingeladen. Die tiefgründige und theoretisch fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema hat uns neue Einsichten und Einordnungen eröffnet. Erfahren Sie dazu Näheres im spannenden Gespräch mit Michael Rautenberg »Der Dialog und seine Bedeutung für Organisationen« (unter youtube.com).

Dr. Michael Rautenberg ist als Berater, Executive Coach und Autor tätig. In seiner wissenschaftlichen Arbeit befasst er sich mit Führung, Organisation und Dialog und lehrt an der Frankfurt School of Finance & Management »Organisatorischen Wandel«. 2005 gründete er seine Beratungsfirma pelargos (www.pelargos.net).

Buchtipp

»Der Dialog in Management und Organisation – Illusion oder Perspektive? Eine systemtheoretische Zuspitzung« (Carl-Auer-Verlag, 2010)

Eine zweitägige Führungsklausur

Zur Nachahmung empfohlen

Fast jedes Führungsteam geht mindestens einmal pro Jahr auf Klausur. Manchmal wird am Teamspirit gearbeitet, dann liefert man sich Powerpoint-Schlachten. Wir zeigen Ihnen ein konkretes Beispiel, wie Sie mit Ihrem Führungsteam die inhaltliche Arbeit und Teamerlebnisse verbinden können, dass die Klausur länger positiv im Tagesgeschäft nachwirkt.

von Manfred Höfler und Michael Kempf



Eine angenehme Atmosphäre steigert den Output

- Ort: schöne Lage des Hotels
- Dresscode: casual
- Raum: ein großer Seminarraum mit ausreichend Platz, ein bis zwei kleine Gruppenräume
- Bestuhlung: kleine Tischgruppen à vier Personen, offener Kreis
- Begleitung: zwei professionelle Berater

Das Praxisbeispiel

Drei Vorstände und 16 weitere Führungskräfte treffen sich für zwei Tage in einem Seminarhotel. Drei Ziele werden vom Vorstand formuliert:

- Wir wollen als Führungsteam ein gemeinsames Bild – abseits des Tagesgeschäftes – zur aktuellen Situation des Unternehmens herstellen (gemeinsame Standortbestimmung).
- Auf Basis unseres Zukunftsbildes wollen wir die strategischen Prioritäten und die Schwerpunkte für das nächste Jahr vereinbaren (strategisches Alignment im Führungsteam).
- Wir wollen uns als Team weiterentwickeln, gemeinsame Erlebnisse schaffen, Raum für notwendige Klärungen und besseres Verständnis auf der persönlichen Ebene gestalten.

Vorbereitung im Vorstand

Die Vorstände haben sich im Vorfeld der Klausur über ihre Vision für das Unternehmen und den strategischen Rahmen, den sie mit Ihren Führungskräften setzen wollen, an einem Tag intensiv ausgetauscht und sind sich klar, welche grundlegende Orientierung sie ihrem Führungsteam geben wollen.

Gerne gestalten wir auch mit Ihnen einen maßgeschneiderten Führungsworkshop. Wir freuen uns auf Ihr E-Mail:

manfred.hoefler@integratedconsulting.at
michael.kempf@integratedconsulting.de



Tag 1



09:00

1. Check-in – Einstimmung in den Tag

Nach der Begrüßung und der Vorstellung der Ziele durch die Vorstände gestalten die Berater eine Warm-up-Session. Die Führungskräfte werden in mehreren Durchgängen gebeten, sich nach folgenden Fragen im Raum aufzustellen und sich über ihre Sichtweisen auszutauschen: Wie wird das Umfeld/der Markt erlebt? Wie ist die Stimmung im Unternehmen? Welche Konjunkturannahme zum nächsten Jahr haben wir?

Aufstellung

Ergebnis: Das Eis ist gebrochen, das mehrfache »Aufstellen« bringt bereits zu Beginn positive Dynamik und einige »heiße« Themen auf den Tisch.

09:45

2. Persönlicher Rückblick

Wir reden jetzt einmal nur über Erfolge und Stärken. Alle Teilnehmer bilden dazu Trios. A interviewt B zur Frage: Was ist dir in den letzten Monaten gut gelungen und worauf bist du stolz? C hört als Beobachter zu. Danach unterhalten sich A und C darüber, welche besonderen Qualitäten B hat. B darf nur zuhören. Das Ganze läuft drei Mal mit getauschten Rollen.

Appreciative Inquiry

Ergebnis: Es wirkt positiv, einmal über Erfolge reden zu können und dann zu hören, was andere an positiven Bildern von mir haben. Die Übung hilft die Stimmung auf Ressourcen zu lenken.

10:15

3. Standortbestimmung zum Geschäft

Die Führungskräfte geben jetzt ihre Einschätzung zur aktuellen Situation ab. Jede Führungskraft hat für seine vier Powerpoint-Folien zwei Minuten Zeit. Damit keine Langeweile aufkommt, werden die Folien alle 30 Sekunden automatisch gewechselt. Die Inhalte sind: Was ist in unserem Bereich im letzten Jahr gelungen, wo haben wir uns schwer getan? Vor welchen Herausforderungen stehen wir? Welche Fragen zur Zukunft beschäftigen uns? Danach werden in kleinen Gruppen die »roten Fäden« herausgearbeitet.

Pecha Kucha

Ergebnis: Alle haben einen kompakten Überblick über das Geschehen, die roten Fäden und damit die Muster des künftigen Erfolgs oder Misserfolgs.

11:45

4. Wir als Team

Nun wird Teamarbeit praktisch erlebt und reflektiert. Die gesamte Gruppe plant gemeinsam eine von den Beratern vorgegebene Aufgabe und setzt diese in 30 Sekunden um. Spannend ist die Reflexion danach: Wo kamen die Impulse her? Wie wurden Entscheidungen getroffen, wer hat die Struktur vorgegeben? Wodurch sind wir weiter gekommen, wo wurden wir gebremst?

Lines

Ergebnis: Eine Life-Situation der Zusammenarbeit bietet ausgezeichnete Lernerfahrungen. Man ist am Punkt, kann Dinge direkt ansprechen und damit Entwicklungen im Team bewirken.

14:00

5. Blick in die Zukunft

Die Vorstände unterhalten sich in einer Fish Bowl über ihre Visionen, den strategischen Rahmen und persönliche Ambitionen, die sie mit Plakaten visuell verdeutlichen. Ein Berater interviewt sie, die Führungskräfte hören zu und machen sich Notizen, können Fragen stellen. Dann unterhalten sich die Führungskräfte in kleinen Gruppen, so als ob sie schon in der Zukunft wären. In einer zweiten Dialogrunde diskutieren sie über zentrale Inhalte dieser Zukunft: Welche attraktiven Elemente gibt es? Wo sehen wir die großen Herausforderungen? Maximal vier attraktive Zukunftsperspektiven werden je Gruppe auf A4-Blättern festgehalten, von den Moderatoren eingesammelt und für alle sichtbar gemacht.

Fish Bowl

Ergebnis: Die wesentlichen Aspekte des Zukunftsbildes sind für alle präsent. Gemeinsamkeiten, aber auch zentrale Herausforderungen sind klar sichtbar. Die Vorstellungen des Top-Managements sind auch persönlich nachvollziehbar und authentisch.

16:00

6. Die gemeinsame Ausrichtung

Die Berater ordnen die diskutierten Zukunftsaspekte nach Gemeinsamkeiten. Der Vorstand kommentiert das Ergebnis und beantwortet offene Fragen. In einem Dialog mit allen werden die Ergebnisse des Zukunftsbildes geschärft. Die Führungskräfte formulieren ihre Prioritäten und wichtigen Annahmen. Am Ende fasst der Vorstand die gemeinsam erzielten Ergebnisse zusammen – ein double check zum Zukunftsbild schärft dessen Inhalte.

Zukunftsbilder

Ergebnis: Ein gemeinsames – von allen Führungskräften – getragenes Zukunftsbild ist entstanden. Dieses ist eine wichtige Orientierung für die Prioritäten des Folgejahres.

17:30

7. Die Essenz des Tages

Zum Abschluss fassen kleine Teams die Hot Issues des Tages zusammen. Der Auftrag lautet: Welchen Fragen müssen wir uns morgen stellen? Die Hot Issues werden auf A4-Karten geschrieben und für alle gut sichtbar aufgehängt.

Hot Issues

Ergebnis: Am Ende des Tages wird für alle sichtbar, mit welchen Hot Issues sich das Team beschäftigen muss, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Ausklang 1. Tag

In einem ungezwungenen Rahmen klingt der Abend aus. Vieles vom Tag wird sowieso weiterdiskutiert. Zusätzliche Abendeinheiten würden nur vom Thema und von der persönlichen Kommunikation ablenken. Bei gemeinsamen Essen oder Gesprächen an der

Bar werden auch persönliche Beziehungsfragen gelöst. Ein Tipp für den Sommer: Eine kurze Abendwanderung gibt gute Gelegenheiten für Gespräche, denn im Gehen lässt sich sehr vieles leichter ansprechen.

Tag 2



08:30 8. Review am Morgen

Am Morgen werten Trios die Learnings des ersten Tages aus und machen einen Blick in die Kultur des Teams, zum Beispiel mit der Frage: Was an unseren ungeschriebenen Gesetzen fördert und was verhindert Entwicklungen?

Spätmelder

Ergebnis: Die Gruppe ist sich ihrer eigenen, förderlichen und hemmenden Muster bewusst und ist damit handlungsfähiger.

09:00 9. Gemeinsame Handlungsfelder finden

Der erste Tag liefert das Material für das Finden der Prioritäten für das Folgejahr. OPERA ist eine Methode, wo in einem Setting von Einzel-, Paar- und Plenararbeit Ideen für Entwicklungsthemen gesammelt, selektiert, priorisiert und dann vereint werden. Dabei werden sechs bis acht übergreifende Handlungsfelder für das Unternehmen definiert.

Opera

Ergebnis: Die sechs bis acht wesentlichen gemeinsamen Prioritäten für die Unternehmensentwicklung sind definiert: Themen, die von allen getragen werden und Antworten auf Hot Issues liefern.

11:00 10. Konkretisierung der Handlungsfelder

Damit die festgelegten Handlungsfelder nicht nur schöne Worte bleiben, arbeiten kleine, gemischte Gruppen für jedes Thema Skizzen auf maximal zwei Flipchart-Seiten aus. Sie beschreiben dabei den Sollzustand, wichtige Meilensteine, notwendige Beteiligte und Ressourcen. In einem Marktplatz und über Dialogsequenzen mit kleinen mixed Teams werden die Ergebnisse ausgetauscht und zusammengefasst.

Skizzen

Ergebnis: Die gemeinsamen Handlungsfelder sind soweit geschärft, dass sie eine gute Basis für die weitere Planung von Managementprogrammen bilden.

12:30 **11. Das Experiment**

In einem spannenden Experiment erleben die Führungskräfte, wie es gelingt, herausfordernde Veränderungen umzusetzen. Die Übung ist ein energiegeladener Wettbewerb zweier Teams um die Kundengunst. Die Übung macht wieder typische Verhaltensmuster sichtbar: Wie wird mit Veränderungen umgegangen? Wie gelingt es unter Druck zukunftsorientierte Ergebnisse im Team zu erzielen?

Run for your life

Ergebnis: Die Auswertung hilft typische kulturelle Barrieren zu erkennen und die Erfahrungen in den Alltag zu übersetzen.

14:15 **12. Prioritäten in meiner Führungsverantwortung**

Jede Führungskraft hält auf einem Flipchart seine Prioritäten für die nächste Periode fest. Den Rahmen dazu bilden die gemeinsam bestimmten Handlungsfelder und die Vorstellungen für den eigenen Verantwortungsbereich. Zwei Fragen gibt es zu bearbeiten: Welche fünf Prioritäten setze ich? Was mache ich weniger oder gar nicht mehr?

Mein Programm

Ergebnis: Gerade in der zweiten Frage liegt ein zentraler Erfolgsfaktor, ob definierte Entwicklungsfelder eine Chance auf Umsetzung haben. Um dem Neuen Raum zu geben, braucht es zuerst ein Loslassen.

15:00 **13. Markt der persönlichen Vorhaben**

Alle Teilnehmer stellen ihre persönlichen Vorhaben als Flipchart-Poster aus. Es werden Zweierteams gebildet, die mit Post-its ihren Kollegen Hinweise/Ideen für ihre Vorhaben auf deren Flips kleben. Wichtig dabei ist die Haltung: Es sind Impulse – der Empfänger entscheidet, was er damit tut. Absender können auch vermerken, dass sie nach dem Workshop mit jemanden über ein Thema reden wollen. So entstehen Impulse für weiterführenden Dialog.

Feed Forward

Ergebnis: Die wesentlichen Aspekte des Zukunftsbildes sind für alle präsent. Gemeinsamkeiten, aber auch zentrale Herausforderungen sind klar sichtbar. Die Vorstellungen des Top-Managements sind auch persönlich nachvollziehbar und authentisch.

16:15 **14. Check-out**

Der Abschluss ist wieder der Reflexion gewidmet. Fragen wie: Was habe ich über mich und über die Gruppe gelernt? Welche Chancen sehe ich für die Umsetzung der vereinbarten Vorhaben? oder Ähnliches eignen sich, die Tage auszuwerten. Man beginnt in einem Dialog in Trios und endet in einem Abschlusskreis, wo jeder sein Statement zum Workshop abgibt.

Reflexion

Ergebnis: Die beiden Tage sind eine runde Sache. Die Inhalte sind klar und alle spüren die Gemeinschaft.

Nachbearbeitung

Die Ergebnisse des Workshops werden professionell aufbereitet (Abschriften und Szene-Fotos, aber keinesfalls ein bloßes Fotoprotokoll). Die Vorstände werten in der Woche darauf mit den Beratern das Ergebnis und den Prozess der beiden Tage aus. Beim nächsten regulären Managementmeeting erfolgt eine Ankoppelung an die Ergebnisse: Was ist passiert? Wer arbeitet an welchen Themen wie weiter? Was

geht in die Standardprozesse (zum Beispiel operative Planung)? Welche Vorhaben sind als Projekt aufgesetzt? Wie überwachen wir den Fortschritt? Also klassische Managementarbeit. Auch nach etwas Abstand ist die Stimmung gut: Die gemeinsame Klausur hat alle näher gebracht. Das Team ist inhaltlich besser abgestimmt und damit als Management kraftvoller.

Der NPM-Irrtum

Was verbesserte Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung für die Verwaltungsreform bewirken kann.



In all den Jahren ist es nicht – oder jedenfalls zu wenig – gelungen, den politischen Entscheidungsträgern klar zu machen, dass Verwaltungsreform nach den Prinzipien der Wirkungsorientierung einen Nutzen für sie haben kann. Wirkungsorientierung wird erst attraktiv, wenn die Politik nicht mehr den Eindruck hat, sich nur an messbare und öffentlich kommunizierte Ziele binden zu müssen und damit neue Angriffsflächen für aggressive politische Gegner zu liefern.

von Günter Kradischnig und
Franz Schwarenthorer

»Wirkungsorientierte Verwaltungsführung« ist das Schlagwort für zukunftsorientiertes Management von öffentlichen Organisationen. Auch wenn der Überbegriff New Public Management (NPM) in den Diskussionen um erste Pilotprojekte so beschädigt wurde, dass er heute als unmodern gilt und in weiten Bereichen besser nicht als Titel für Reformprojekte verwendet wird. Die Grundthesen – wie zum Beispiel Ergebnisorientierung und dezentrale Ressourcenverantwortung – haben aber alle Widerstände überstanden und finden sich auch heute noch in den aktuellen Reformansätzen, wie auch beispielsweise der richtungsweisenden österreichischen Bundeshaushaltsrechtsreform, wieder.

In einem Punkt waren die NPM-Ansätze aber wohl zu wenig differenziert und an die Realität in den Verwaltungsorganisationen angepasst, um Akzeptanz in der Umsetzung zu finden: die These, Politik möge sich streng auf die Zieldefinition, also auf das »was« konzentrieren und die Verwaltung auf die Umsetzung, also auf das »wie«, wurde der Komplexität der Zusammenarbeit in einem politischen System wohl nicht ausreichend gerecht.

Qualifizierung als Basis für Kommunikation mit der Politik

Auf derselben Augenhöhe kommunizieren zu können, erfordert einen ähnlichen Wissensstand zu den theoretischen und praktischen Grundlagen. Während aber nur wenige Politiker und deren Mitarbeiter über das Thema New Public Management Bescheid wissen, weisen die »Change-Agents« und Führungskräfte der Verwaltungsorganisationen mittlerweile ein hohes NPM-Fachwissen auf. Ob das als Fehler der Politik zu werten ist, als Versäumnis der Verwaltung oder des Projektmanagements von Reformprojekten, ist an dieser Stelle nicht entscheidend. Tatsache ist, dass die Verwaltung der Politik auf diesem Gebiet mittlerweile weit überlegen ist.

Gemeinsame Ausbildungswege sind wahrscheinlich nicht der richtige Ansatz, um den Wissensstand anzugleichen. Lernen der Politik braucht andere Formen, wie beispielsweise eine Aufnahme von Themen des Verwaltungsmanagements in die Ausbildung an den politischen Akademien, persönliche Coaching- oder Beratungsstrukturen, kompakte Informations- und Diskussionssequenzen in den politischen Klubs. ►

Solange das Gefühl entsteht, dass politische Ziele nicht mehr gegenüber der Verwaltung durchgesetzt werden können, erscheint Wirkungsorientierung nicht attraktiv.

Die neue Rolle der Verwaltung

Schon im Thesenpapier »Bausteine der Reform« (Donauuniversität Krems 2006) hat eine Gruppe von österreichischen Reformexperten, unter fachlicher Leitung von Prof. Kuno Schedler, das zentrale Problem für die Durchsetzung von NPM folgerichtig erkannt:

»Mit der wirkungsorientierten Verwaltungsführung wird von der Politik oft gefordert: sie müsse die wichtigen Entscheidungen treffen, sie müsse strategisch handeln, sie müsse Leistungen definieren und deren Niveau festlegen, und gleichzeitig solle sie sich aus dem operativen Tagesgeschäft heraushalten. Damit wird ein Bild der Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung gezeichnet, das nicht realistisch ist.«

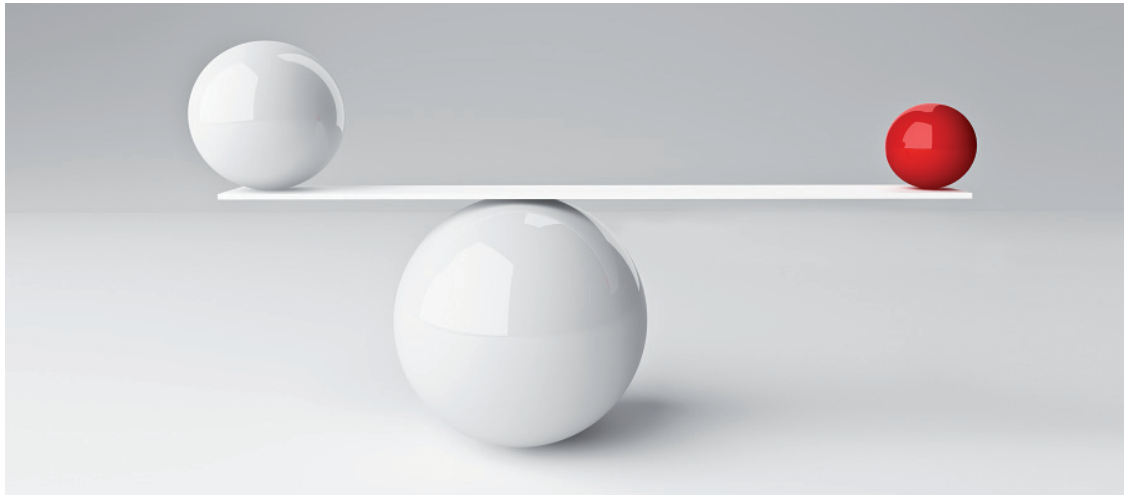
Politik braucht schon in der Strategiefindung die Beratung der Verwaltung. Sie kann mit Recht erwarten, dass die Führungskräfte der Verwaltung auch als Unterstützungsstab agieren und fertig aufbereitete und (vor)bewertete Entscheidungsalternativen als Basis zur Verfügung stellen. Die Entscheidungsfindung, das politische »Verkaufen« der Entscheidungen und letztlich auch das Einheimsen von Erfolgen sind der Politik vorbehalten.

Seriöse Politikberatung bedeutet, der Politik zeitnahe Informationen darüber zu liefern, welche Wirkungen mit welchen Leistungen und welchem Budget erreicht werden (können). Damit kann der Politik die Sicherheit

gegeben werden, dass das Verwaltungshandeln mit hoher Effizienz und Qualität erfolgt und es kann seriös über die Priorisierung von Leistungen bei knappen Mitteln diskutiert werden. Solange von der Politik Signale kommen, dass das Personal ohnehin nicht ausreichend ausgelastet sei oder mindere Qualität leiste, werden Führungskräfte eher in die Rolle der obersten Personalvertretung anstatt des Managers gedrängt.

Führungsverantwortung zulassen

Aufgabe der Verwaltung ist es weiters, ein Frühwarnsystem für die Politik zu schaffen, das sie rechtzeitig auf Sondersituationen aufmerksam macht und rasch entsprechende Datengrundlagen und Handlungsalternativen zur schnellen Reaktion zur Verfügung stellt. Auf dieser Basis wird die Politik auch wieder stärker in eine gestaltende, agierende Rolle kommen. Eine legitime Erwartungshaltung der Politik ist letztlich, dass die Verwaltungsmitarbeiter aus eigenem Antrieb serviceorientiert und nicht bürokratisch agieren und so das Bild einer modernen Dienstleistungsverwaltung zeichnen. Um ihrer Rolle als Führungskraft nachkommen zu können, müssen diese neben Belohnungssystemen auch die Möglichkeit von Sanktionen in die Hand bekommen. Der »zahnlose« Schuldirektor, der sich zuerst sein Personal nicht aussuchen kann und dann selbst bei schweren Lehrmängeln keine Handhabe hat, ist ein einprägsames Beispiel, wie es nicht (mehr) funktionieren darf.



NPM erfordert Wissenstand auf gleichem Niveau.

Wirkungsorientierung hilft der Politik

In letzter Konsequenz geht es um die Entlastung der Politik vom operativen Tagesgeschäft, nicht um das Hinausdrängen. Damit politische Verantwortungsträger auf tagespolitische Anforderungen reagieren können, müssen sie rasch verständlich aufbereitete Informationen zur Verfügung haben. Damit werden Kapazitäten frei, die es ihnen ermöglichen, langfristig gesellschaftliche Entwicklungen zu steuern und zu beeinflussen, also Wirkungen zu erzielen. Kurzum, der Politik muss ermöglicht werden, sich auf strategische Aufgaben zu konzentrieren. Noch einmal aus den Bausteinen der Reform zitiert:

»... führt die wirkungsorientierte Verwaltungsführung zu einer Aufwertung der Politik (Verwesentlichung der Politik), die mit einer Vergrößerung ihres Einflusses auf die Leistungserstellung der öffentlichen Institutionen verbunden ist.«

Vor diesem Hintergrund wird die Politik eher bereit sein, den Führungskräften der Verwaltung mehr an Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit einzuräumen, ihr also im Wesentlichen zur Verantwortung auch die Kompetenzen im Budget- und Personalbereich zu übertragen. Wenn also die Politik erkennt, dass ihr Einflussbereich größer und nicht kleiner wird und sie die Verwaltung noch klarer steuern kann, sollte der »NPM-Irrtum« behoben sein und einer stärkeren Wirkungsorientierung nichts mehr im Wege stehen. ●

Zusammengefasst sollte sich das moderne (Selbst)Verständnis der Politik folgendermaßen zeigen:

- Politiker müssen neben ihrer politischen Funktion auch ihre Führungs-/ Managementfunktion gegenüber der Verwaltung wahrnehmen.
- Gemeinsame Klausuren von Ressortleitung, Kabinett und Verwaltung: jährliche Strategieklausuren, unterjährige Abstimmungsklausuren.
- Zielvereinbarungsgespräche zwischen Ressortleitung und Verwaltung.
- Nutzen der Verwaltung als Kompetenzzentrum und zur Beratung (anstatt Konkurrenzierung mit Kabinettsmitarbeitern).
- Klare Aufgabenverteilung im Kabinett und klare Regeln der Zusammenarbeit zwischen Kabinett und Verwaltung (Sitzungen, Kommunikation, Entscheidungen ...).
- Angemessener Umgang mit Transparenz auf beiden Seiten, denn völlige Transparenz ist für Politik bedrohlich. Transparenz also in Abstufungen: intern volle Transparenz, nach außen selektiv.

Sie haben eine gute Geschichte – erzählen Sie sie

Ein Veränderungsprojekt wird aufwendig geplant, Verantwortlichkeiten und Aufgaben verteilt, Budgets reserviert, Führungskräfte informiert und an Bord geholt, Berater engagiert. Trotzdem droht das Projekt zu scheitern, die Luft ist draußen, die Stimmung im Keller. Mitarbeiter sind verunsichert bis verstört, Führungskräfte ratlos bis verärgert. Stimmen werden laut, die die Veränderung in Frage stellen.

von Elisabeth Babnik und Andrea Sutter

Laut diversen Studien scheitern bis zu 80 Prozent aller Veränderungsprojekte. Die Gründe für das Scheitern sind unterschiedlich, haben jedoch einen gemeinsamen Kern: mangelhafte beziehungsweise unzureichende Kommunikation im und über den Veränderungsprozess. Erfolgreiche Change-Kommunikation entscheidet über Gelingen oder Scheitern von Veränderungsvorhaben.

Mitteilen – teilen – teilhaben

Kommunikation ist nicht nur der Austausch von Information, sondern vor allem soziales Handeln. Es geht um mitteilen, teilen, teilhaben. Ziel und Zweck der Kommunikation ist die Verständigung in Bezug auf Inhalte, Motive, Interessen, Werte etc., die in einem bestimmten Zusammenhang wichtig sind, um etwas zu erreichen. In einem Veränderungsvorhaben ist Kommunikation die zentrale Drehscheibe. Sie schafft Verbindung, klärt, ermutigt, fordert und hält Prozesse in Gang, sie ist der Botenstoff im Organismus einer jeden Organisation.

Change-Prozesse effektiv kommunizieren

Ein Veränderungsprozess muss einer entsprechenden Veränderungsarchitektur folgen. Brauchbare Kommunikationselemente werden in einem Gesamtprozess zusammengestellt und der entsprechenden Situation

Unterschiedliche Kommunikationselemente verfolgen verschiedene Ziele



angepasst, um die Veränderungsziele zu erreichen. Folgende Fragen müssen für einen effektiven Change-Prozess beantwortet werden: Wie erreichen wir alle Betroffenen? Wie schaffen wir emotionale Betroffenheit, die Bewegung in einer Organisation ermöglicht? Wie können wir das Wissen unserer Mitarbeiter nutzen und in die Veränderungsbemühungen einfließen lassen? Wie können wir Ideen, Strategien und Konzepte wirksam kommunizieren und verankern? Wie können wir eine neue Kultur und neue Arbeitsweisen für alle sichtbar, spürbar und erlebbar machen?

Die richtigen Personen beteiligen

Ein Schlüsselfaktor für wirkungsvolle Change-Kommunikation ist die Möglichkeit der Beteiligung und Mitgestaltung von Mitarbeitern bei der Umsetzung. Die Herausforderung liegt darin, echte Dialoge zu ermöglichen statt mit Manipulation und Indoktrinierung zu arbeiten. Wichtig ist, Personen auszuwählen, die die Zielerreichung in den unterschiedlichen Kommunikationselementen unterstützen. Es müssen Beteiligte sein, die sich integrieren, die den Mut haben, eigene Überlegungen einzubringen und auch die Meinungen der Mitarbeiter berücksichtigen. Klarzustellen ist auch, wer auf welcher Ebene welche Nachricht in welcher Form überbringt. Attraktive Ziele und Zukunftsbilder können die ganze Organisation bewegen, wenn sie in geeigneter Form kommuniziert werden. Um auf die

komplexe Landschaft an Stakeholdern aus unterschiedlichen Funktionen, Bereichen und manchmal auch Standorten kommunikativ einzugehen, braucht es einen gut abgestimmten Mix an unterschiedlichen kommunikativen Maßnahmen und Instrumenten mit dem Ziel, den Veränderungsprozess wirkungsvoll zu unterstützen (siehe Grafik) – persönlich, auf Medien basierend, informierend, proaktiv sowie dialogorientiert.

Die Umsetzung richtig steuern

Eine steigende Anzahl von Unternehmen setzt in Veränderungsprozessen auf begleitende Change-Kommunikationsmaßnahmen. Und die anderen? Sie kommunizieren selbstverständlich auch, nur einfach weniger wirkungsvoll, zielgerichtet, involvierend und effektiv. Das, was den Unterschied macht, ist die Frage: steuere ich die Kommunikation als unterstützenden, erfolgswirksamen Begleitprozess gezielt – oder eben nicht? Gezielt steuern heißt, sich eine Kommunikationsstrategie für den Veränderungsprozess zurechtlegen, eine gute Geschichte erzählen und mit einer Stimme sprechen.

Der Kern jeder Kommunikationsstrategie ist eine schlüssige Change-Story, um die Projektziele bestmöglich zu unterstützen. Dazu muss klar definiert sein, welche Kernbotschaften auf welchen Kanälen kommuniziert werden und ob es neue Maßnahmen braucht. ►



Beim Thema Innovation wird es sinnvollerweise eine innovative, andere Art der Kommunikation geben, die den unternehmenskulturellen Wandel, den Innovation braucht, erlebbar macht und unterstützt. Sprache selbst setzt neue Impulse. Bestimmte verwendete Begriffe und deren Konnotationen geben die Kultur in der Organisation wieder. Veränderungen der Begrifflichkeiten schaffen neue Bedeutungen.

Eine gemeinsame Sprache sprechen

Durch Dialog und Austausch kann der Gebrauch und die Bedeutung von Begriffen abgestimmt und verändert werden. In diesem Kontext geht es vor allem um die Frage, welche Terminologie anschlussfähig ist und die Realität widerspiegelt. Da gilt es sehr genau hinzuhören. Die Kommunikationsstrategie legt auch klar fest, welche Inhalte, von welcher Ebene, mit welchen Medien beziehungsweise Personen, wann kommuniziert werden – ein klassischer Kommunikationsfahrplan also. Hier gilt die Regel: Je weiter oben im Management der Sender steht, desto bedeutungsvoller die Botschaft. Daher ist es manchmal gut, den CEO im Hintergrund zu halten und ihn nur in den entscheidenden Phasen einzusetzen.

Eine gute Strategie berücksichtigt auch, wie der Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen gemessen und kontrolliert wird. Hierfür stehen uns eine Reihe an Evaluierungsmöglichkeiten und Steuerungsinstrumenten

zur Verfügung: vom internen Benchmarking über Mitarbeiterbefragungen bis hin zu Resonanzgruppen und Messgrößen, wie der Erreichung von Businesszielen, Mitarbeiter-Fluktuation, Stabilität in den Team-Besetzungen etc.

Sie haben eine gute Geschichte, warum sich etwas ändern soll – erzählen Sie sie! Die Change Story repräsentiert ein gemeinsames Verständnis des geplanten Veränderungsprojekts, das »Warum und Wozu« der Veränderung. Wie in vielen guten Geschichten gibt es eine Rückblende in die Vergangenheit, um zu verstehen, woher die Organisation kommt. Sie erzählt, wo das Unternehmen gerade steht und wohin die Change-Reise gehen soll. Eine gute Change-Story generiert Sinn und Nutzen, spricht die Emotion an und schafft Raum für Bewegung (e-motion). Die Key-Botschaften, die Questions & Answers und die Kommunikationsziele werden in Bezug zum Gesamtprozess abgeleitet. Wird diese Basisarbeit nicht geleistet, erleben wir häufig, dass Führungskräfte aufgrund fehlender Argumente in eine Sprachlosigkeit verfallen und ihnen die Überzeugungskraft für den Wandel fehlt.

Das One Voice-Prinzip verankern

Das One Voice-Prinzip sollte im Management-Alltag in jeder Organisation fest verankert sein. Jedes außen-wirksam relevante Meeting hat im besten Fall als Schlussagenda »One Voice« auf der Tagesordnung, wo

»Vergessen Sie Powerpoint und Statistiken. Um Menschen auf einer tiefen Ebene anzusprechen, brauchen Sie Geschichten.«

Robert McKee, Harvard Business Review

die Botschaften und das Wording fix vereinbart und am besten schriftlich festgehalten werden. Das hat sich vor allem in Situationen hilfreich erwiesen, wo Führungskräfte direkt aus den Meetings in ihr Team zurückkehrten und eine klare Aussage zur Verfügung hatten.

Change lebendig kommunizieren

Viele gescheiterte Veränderungsprojekte zeigen: In diesen Prozessen darf man die Kommunikation nicht dem Zufall, der Gerüchteküche oder gar den offiziellen Verlautbarungsorganen überlassen. Change braucht lebendige Kommunikation, mit unterschiedlichen Elementen, mit Dialog statt Diskussion, authentischen Begegnungen von Menschen, Emotionen und positiven Erlebnissen. Sie brauchen attraktive Geschichten und Ziele, Aufmerksamkeit gegenüber Sprache und deren Bedeutung. Sie brauchen Führungskräfte, die um ihre eigene kommunikative Bedeutung Bescheid wissen und sich nicht scheuen, auch mal neue Kommunikationsmedien und -kanäle zu nutzen. Erfolgreiche Change-Kommunikation schafft Verbindung, bindet ein, erklärt und fragt nach und ermöglicht ein internes Marketing der Veränderungsidee an sich. Dadurch schafft man in der Veränderung eine Situation, in der sich Menschen wertgeschätzt fühlen und ihre Sehnsucht nach echtem Kontakt in unsicheren Zeiten erfüllt wird. ●

So kommunizieren Sie Change erfolgreich

Ausgangssituation formulieren mit:

- Change-Story
- Keybotschaften
- Questions & Answers/Argumentarium/Factsheet
- Basis-Präsentation
- Zentrale Informationsplattform
- Sprachanalyse

Mitarbeiter einbinden:

- Info-Großgruppenveranstaltungen, Intranet, Newsletter
- Dialogorientierte Formate siehe Online-Kommunikation
- Feedback: Mix aus Resonanzgruppen, Fokusgruppen
- Teambuilding-Workshops

Führungskräfte unterstützen durch:

- Kamingespräche: Dialog über Strategie, Hintergründe, wichtige Entscheidungen, relevante Änderungen
- Toolbox und Basis-Unterlagen für (informelle) Gespräche und Veranstaltungen mit den Mitarbeitern
- Basis-Unterlagen für die externen Stakeholder
- Führungskräfte-Workshops

Online kommunizieren:

- Intranet, Change-Newsletter
- Dialogorientierte Formate wie Blog, internes Facebook
- Projekt-Wiki
- Videos, Fotos von Veranstaltungen

Mehr als nur Worte

Dialog: die Meisterstufe der Kommunikation

Kommunikation ist eines der wichtigsten Instrumente zur Führung von Organisationen. Wenn es nicht gelingt, taugliche Kommunikationsstrukturen und -formen in einer Organisation zu etablieren, ist die Gefahr von negativen Folgen und Chaos sehr groß. Unklare Ziele und Maßnahmen, unkoordiniertes Arbeiten und ständige Missverständnisse sind die Konsequenz.

von Norbert Herbst



Die Wortwurzeln von Dialog liegen im altgriechischen διά διά »[hin-]durch« und λόγος lógos »Wort«. Dialog bedeutet wörtlich: »durch das Wort« – durch Worte miteinander kommunizieren.

Eine besonders wirkungsvolle Kommunikationsform ist der Dialog. Laut Ed Schein (siehe Buchtipps) dient der Dialog dazu, den Beteiligten

- ein tieferes Verständnis durch Aufdecken der impliziten Annahmen zu ermöglichen.
- das interpersonale Lernen wirksamer zu machen.
- nachhaltige Konfliktlösungen zu ermöglichen.
- ein kreatives Umfeld zu bieten.

Ein gelungener Dialog ist besonders für die Bearbeitung und Lösung komplexer Aufgaben und Probleme ein bewährtes Instrument. Ob Managementbesprechungen und -klausuren zu heiklen Themen gelingen, hängt vor allem davon ab, ob sich die Beteiligten auf den Dialog einlassen.

Was sind nun die Voraussetzungen für »gelungene« Dialoge?

1. Die eigenen Urteile/Bewertungen relativieren

Üblicherweise bewerten wir alles Wahrgenommene sofort und reagieren darauf spontan mit Zustimmung, Dissens oder Ausblendung (Überhören). Wir sind uns unserer spontanen Wahrnehmungen und gedanklichen Reaktionen zumeist nicht bewusst. Automatisch versucht jeder, seine Sichtweise durchzusetzen, deshalb verwandeln sich die meisten Dialoge unmerklich und sehr rasch in Diskussionen. Das macht es schwer, in kreativer und offener Form gemeinsam zu denken.

Genaueres Zuhören ist nicht möglich, wenn sich jeder gezwungen fühlt, seine Sichtweise gegenüber der Konkurrenz verteidigen zu müssen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Aufbau eines guten Dialogs ist, die Meinung anderer ohne Vorurteil zu respektieren und zunächst einmal das Bewerten auszusetzen, eben unvoreingenommen zuzuhören.

2. Wirklichkeitsvorstellungen erkennen

Jeder einzelne Gesprächspartner geht davon aus, dass seine Wirklichkeitsvorstellung mit der aller Beteiligten übereinstimmt. Deshalb wird diese in Gesprächen nur sehr selten offengelegt. Die meisten Missverständnisse und Kommunikationsschwierigkeiten lassen sich auf diesen weit verbreiteten Irrtum zurückführen. Im Dialog werden diese Wirklichkeitsvorstellungen erkundet und klar benannt. Das erleichtert allen Gesprächspartnern die Entwicklung gemeinsamer Sichtweisen.

3. Aufmerksam (zu)hören

Das ist für jede Art von Gespräch wichtig und notwendig. Zumeist hören wir aber nur sehr selektiv zu, nach wenigen Augenblicken bewerten wir ja unbewusst. Aufmerksames Zuhören setzt eine entspannte mentale Haltung voraus, in der man bereit ist, ohne innere Widerstände die Äußerungen seiner Gesprächspartner wahrzunehmen. Aber wie oft erleben wir, dass alle nur reden, keiner dem anderen wirklich zuhört und dann alle enttäuscht sind, weil kein brauchbares Ergebnis vorliegt. Im Dialog hört man nicht nur achtsam auf den jeweiligen Redner, man hört zugleich auch »in sich hinein«, auf die eigenen Gefühle, Körperreaktionen, Gedanken, die jede gemachte Äußerung spontan begleiten.

4. Wahrnehmungen und Gedanken in Worte fassen

Denken verbindet Körperzustände, Gefühle und Sinesseindrücke. Für andere sichtbar und nachvollziehbar wird unser Denken in den Zeichen und Symbolen (Worten) einer gemeinsam geteilten Sprache. Im Dialog werden diese spontan ablaufenden Denkprozesse geteilt. Keiner muss reden, wenn kein innerer Drang dazu da ist. Schweigephasen sind im Dialog ganz selbstverständlich. Wenn einer redet, dann hören die anderen zu. Fragen und Sagen entwickeln sich von selbst im freien und spontanen Fluss der Gedanken. Und eben dieses aufmerksame, erkundende und spontane Reden ermöglicht die Entwicklung neuer und gemeinsamer Sichtweisen.

Bei der Betrachtung dieser vier Fertigkeiten wird klar, dass das unmittelbare Verhältnis zwischen den Gesprächspartnern für die Qualität eines Dialogs entscheidend ist. Jedoch es ist nicht die Voraussetzung dafür, denn der Dialog ist eben der Prozess, in dem die Fertigkeiten reifen können und zu Ergebnissen führen, die man zunächst kaum für möglich gehalten hat.

Buchtipps

»Theorie U: Von der Zukunft her führen
Presencing als soziale Technik«
(Claus Otto Scharmer, Carl-Auer-Verlag, 2011)

»Prozessberatung für die Organisation der Zukunft«
(Edgar H. Schein und Isabella Bruckmaier, Edition
Humanistische Psychologie – EHP, 2010)

»Dialog als Kunst gemeinsam zu denken«
(William Isaacs, Edition Humanistische Psychologie
– EHP, 2002)

»Das Denken tut etwas und sagt dann:
Ich war es nicht.«

David Bohm, Quantenphysiker

Integrated Consulting Group

News

Neu bei ICG Deutschland

Mehr Kompetenz für Ihre Change-Projekte

Iris Fischer

ist erfahren in den Bereichen HR, Organisations-/Teamentwicklung sowie Führungskräfte-coaching. Als Personalleiterin war sie für alle HR-Themen deutscher Töchter internationaler Konzerne der IT-, Medizintechnik und grafischen Industrie verantwortlich, als Coach und Consultant auch für Strategiearbeit.

Sie lebt in München, genießt die Seen und Berge Bayerns, Reisen, Kultur und Gartenarbeit.



Thierry Robert

begleitet Teams und Firmen in internationalen und multikulturellen Veränderungen. Der gebürtige Franzose studierte Management in Paris und sammelte in der amerikanischen Industrie Erfahrungen in Lean Management und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen.

Er und seine Frau leben in Bonn, ihre Kinder in Deutschland, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Australien und Frankreich.

Birgitta Gregor

unterstützt Führungskräfte und Projektleiter mit internationalen Aufgaben, arbeitet in Veränderungsprojekten in Europa und Afrika. Zuvor war sie in der Industrie für Personal-, Organisationsentwicklung, Talent Management und TQM verantwortlich.

Sie schätzt den interkulturellen Austausch, interessiert sich für afrikanische Wirtschaft und Gesellschaft, liebt Reisen und Fotografieren.



Iris Pfafferott

arbeitet in den Bereichen Strategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Change. Sie studierte BWL sowie Arbeits-/Organisationspsychologie und war als Marketing- und Vertriebskoordinatorin tätig. Als Beraterin sammelte sie umfangreiche Erfahrungen in den Bereichen Automotive, Pharma und Telekommunikation.

Sie lebt mit ihrer Familie in Düsseldorf und geht leidenschaftlich gerne in der Natur joggen.

Happy Birthday

Mama Afrika wird fünf

Während eines Urlaubs in Mombasa, Kenia im August 2006 wurde die Idee zu Mama Afrika geboren. Spontan wurde ein erstes Projekt initiiert: Ein Laden für eine direkte Versorgung eines Dorfes. Seitdem wurden von der von Georg Brandner (ICG) gegründeten Initiative »Mama Afrika – Verein zur Förderung von Unternehmertum und Bildung« über 30 Projekte gefördert. Die ICG unterstützt Mama Afrika von Beginn an. Die wichtigsten Ziele der Organisation sind Stärkung der

Selbstverantwortung und eine ausgeprägte Wirkungsorientierung. Die Tätigkeiten werden transparent und nachvollziehbar dargestellt. Die Spender werden laufend über die Entwicklungsarbeit und deren Fortschritt informiert und sind eingeladen, sich am Geschehen zu beteiligen. Bisher konnten über 200.000 Euro für die fünf Schwerpunktprogramme von Mama Afrika zur Verfügung gestellt werden. Diese Schwerpunkte sind:



Recht auf Bildung

Dabei stehen der Bau und das Betreiben einer berufsbildenden Schule im Umfeld von Mombasa im Mittelpunkt – ein großer Plan mit großem Finanzierungsbedarf. Umfangreiche Spendensammlungen in Kooperation mit der HLW Schrödingerschule in Graz haben schon begonnen.



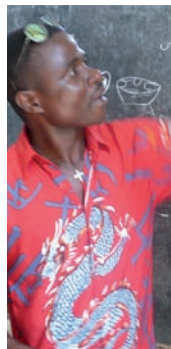
M.A.S.H.G.

M.A.S.H.G. (Mama Afrika Self Help Group) ist eine private Krankenversicherung, mit der sich eine Gruppe von Kenianern »selbst« versichert. Die monatlichen Einzahlungen der Mitglieder werden von Mama Afrika verdreifacht. Erste Versicherungsfälle wurden schon abgewickelt und aus den angesparten Rücklagen finanziert.



Women

Mit Women wurde ein Ausbildungs- und Berufszentrum für alleinstehende und alleinerziehende Mütter geschaffen. Ausgangspunkt war die Errichtung einer Schneiderei. Die produzierten Kleider werden überwiegend an Touristen verkauft. Mittlerweile sind Handelstätigkeiten dazu gekommen.



Students

Seit 2010 werden mit diesem Schwerpunkt Studenten bei der Finanzierung ihrer Universitäts-Studien unterstützt. Derzeit sind sieben Studenten in diesem Programm. Eine davon, Frau Thalia Virginia Onyango, wird im Juni 2012 als erste erfolgreich ihr Pharmazie-Studium abschließen.



Unternehmertum

Damit werden Personen unterstützt, die sich als Unternehmer ein stabiles Leben aufbauen möchten, um damit ihr Einkommen und ihre Unabhängigkeit zu erhöhen. Mit diesem Programm konnten die durchschnittlichen Einkommen der betreuten Unternehmen in den letzten 18 Monaten um 230 Prozent gesteigert werden.

www.mamaafrika.at

Das Praxisseminar zum Buch

Abenteuer Change Management



Die Autoren des Business-Bestsellers »Abenteuer Change Management« bieten nun ein Seminar an, das Führungskräfte dabei unterstützt, erfolgreich Change-Prozesse durchzuführen. Stehen Sie vor der Herausforderung, einen Change-Prozess zu leiten? Oder wollen Sie etwas verändern und möchten erfahren, wie das am besten gelingt? Dann holen Sie sich beim Intensiv-Workshop Ideen und Anregungen. An diesem Tag bekommen Sie von erfahrenen Profis wesentliche Impulse für Ihre Veränderungsvorhaben. Sie erleben über praxisnahe Tools, was Change Management im Alltag bedeutet. Sie werden lernen, die eigene Lust am »Abenteuer Change Management« zu steigern.

Wien: 4. Juli 2012 | Frankfurt: 10. Juli 2012 |
Salzburg: 11. Juli 2012

Guided Tour zum Change Management

Eine Expedition durch den Dschungel der Veränderung



Die Guides der GfP und ICG führen Sie gemeinsam durch den Dschungel der Veränderungen. Werden Sie Teil eines Expeditionsteams und machen Sie sich auf die Reise durch einen Tag voller Tipps und Change-Methoden. Erleben Sie in Simulationen die Wirkung von Change. In Vertiefungsworkshops behandeln Sie die wesentlichen Bereiche des Change-Prozesses: Sie lernen zum Beispiel Kraftfelder und Dynamiken zu bearbeiten, Zukunftsbilder zu entwickeln, mit Widerstand konstruktiv umzugehen. Impulsreferate und Praxisfälle runden das Programm ab. Sammeln Sie praktische Methoden und Erfahrungen, die Sie im Führungsalltag sofort einsetzen können.

Wien: 25. September 2012

Nähere Information und Anmeldung: eveline.fortin@integratedconsulting.at, www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

Buchtipp

CSR als Hebel für Innovation

Sind Herausforderungen wie Klimawandel oder Ressourcenfragen mit den bekannten Lösungsansätzen zu meistern? Wir glauben nicht. Es braucht neuartige Zugänge und nachhaltige Innovationen: Produkte und Leistungen ohne ökologische oder soziale Nebenwirkungen. Gut durchdacht, können diese Zugänge und strategische Wettbewerbsvorteile schaffen.



mit einem Beitrag von Eva Grieshuber zum Thema »CSR als Hebel für ganzheitliche Innovation«; Herausgeber: Andreas Schneider und René Schmidpeter; Springer Verlag (springerlink.com)

Zukunft entwickeln

Momente ablichten



Mit der Zukunft von Mensch, Arbeit und Organisation beschäftigt sich Frank Kühn bereits seit seinem Studium und seiner Industrietätigkeit. Erfahrungen gemeinsam nutzen, Neues vor-denken, überkommene Muster brechen und wirkliche Bewegung schaffen, sind bei seiner Arbeit als Berater die zentralen Elemente. Dem Mitbegründer der ICG Deutschland ist es wichtig, das Besondere in jedem Menschen und in jedem Moment zu sehen. Das Hobby liegt deshalb nahe: die Fotografie, der Schnappschuss. Ruhe und Kraft findet er bei seiner Familie.

Haus halten / Garten gestalten



Controlling und Verrechnung der ICG sind fest in ihrer Hand. Monika Kormann ist bereits seit 1990 bei der ICG beschäftigt und kümmert sich seitdem um die Finanzen. Wenn sie gerade nicht mit Zahlen jongliert, legt die Hobby-Gärtnerin bei ihren Blumen Hand an. Doch nicht nur im Grünen beweist die HAK-Absolventin ihre Qualitäten, sondern auch in der Küche: jeden Montag erfreut sie ihre Kollegen im Back-Office mit selbstgemachten Köstlichkeiten aus ihrer Mehlspeis-Küche.

CASE 1

Virtual Workshops – Real Surprises

Innotiimi

Many people believe that collaborative virtual (group work) methods are – in theory – just what their project or team would need; but many are hesitant because of their complexity. Katri Auvinen experienced virtual challenges but also the benefits.

von Katri Auvinen (Innotiimi)

Since starting to develop virtual versions of Innotiimi's group work methods more than eight years ago, I have been genuinely surprised by many things. Fortunately, the reasons have been primarily positive. Of course there have been other kinds of surprises too, often related to the complexity of the concept and technical issues.

Anyone experienced in virtual collaboration knows that computer technology can fail, and it often feels it does just that when you least expect it. Unfortunately, technical problems can occur with every virtual meeting tool, be it screen sharing, teleconferencing, video conferencing or VOIP, simple or sophisticated systems. These difficulties may be due to software, hardware or internet connections – and it continues to surprise me that we have not been able to create more reliable systems.

Nonetheless, after all the cancelled business trips due to worldwide flu epidemics and weeks of ash cloud problems, technical challenges have started to feel less and less important in comparison. Preparation is the key, even more so in virtual than in face-to-face collaboration.

The Unique Benefits of Virtual Workshops

The quality of virtual meetings can, beyond doubt, increase significantly with the introduction of collaborative group work methods. Still, I had expected that even complex virtual processes would, quality-wise, always fall short of »real«, face-to-face workshops. I have been most impressed to learn the opposite.

1. High quality contents – and results

Many participants have confirmed that virtual methods allow for a higher than usual level of concentration and focus on the topic, as well as improved listening to others. Yet, the biggest unforeseeable benefit has been that all group work results are typed right away into a digital document. This enables instant editing and makes the documentation much richer and more complete than any marker-to-flipchart notes. You can just imagine how easy it is to compile the minutes!

2. Some of us truly prefer virtual brainstorming

I had always assumed that virtual collaboration is by design less rich than being present in a group. There-



fore, I have been astonished to get the feedback from a large number of participants that they have actually felt more free and self-confident to contribute to a virtual discussion than when someone is looking at them.

3. Voice can largely replace body language

Voice conference and screen sharing are my favourite tools. The rest of the world keeps developing video conference tools, but I have noticed that I need a video connection less and less. In virtual collaboration, voice is able to carry far richer messages than I had previously thought. Perhaps because of this, also creating a nice atmosphere and a feeling of togetherness, even genuine team building, is much easier virtually than I had anticipated.

4. Increased flexibility, shorter lead times

My initial intent for organizing participatory workshops virtually was to help save costs and reduce travelling time. However, a much bigger benefit for many seems to be the possibility to organize workshops more flexibly and with less delay. It is often easier to find a common availability for a short virtual session than for an event that requires travel. Thus, lead times of processes and projects can be considerably shortened – and the overall number of collaborative opportunities is increased.

My experience shows that combining collaborative methodology with the virtual meeting environment can create a double benefit: not travelling but yet getting results that are almost as good as in face-to-face workshops – sometimes even better.



katri.auvinen@innotiimi.com

Katri Auvinen works as consultant at Innotiimi in Belgium. Her main field of work is leadership development and team building, largely in the European institutions. The development of virtual group work methods and better practices for virtual teams is close to her heart, as she herself has been part of various virtual teams in the last 14+ years and has had her share of ineffective virtual meetings.

She has used virtual workshop methods in interactive virtual meetings, idea generation and planning sessions in dispersed organizations and project teams as well as in collaborative e-learning. Katri performs completely virtual training as well as virtual follow-up sessions for face-to-face training.

In 2007, Innotiimi won the International BestPractice-IT Award at CeBIT for the innovative way of using virtual meeting tools.

CASE 2

Change geht durch den Magen

Stadtwerke München

Wenn sich ein interner Dienstleister neu positionieren will und gleichzeitig seine interne Struktur ändert, dann geht es echt »zur Sache«. Der Bereich Personal und Soziales der Stadtwerke München hat diese Herausforderung angenommen.

von Norbert Herbst und Dieter Marth

Der Veränderungsprozess war bereits gestartet, als ICG zur Unterstützung der Umsetzungsphase hinzugezogen wurde. Es war schnell klar, dass der Wechsel vom reinen internen Dienstleister zum anerkannten Business-Partner enorme Überzeugungsarbeit erfordert. Sowohl bei den Kunden in den anderen Unternehmensbereichen, als auch in den eigenen Reihen des Bereichs »Personal und Soziales«. Es ist eine echte Herausforderung, sich als anerkannter Personalmanager der Geschäftsbereiche zu positionieren. Dazu muss überzeugend kommuniziert werden, dass die Neupositionierung nicht dem Selbstzweck und der eigenen Legitimation dienen. Auch nicht – wie vielfach missverstanden – dazu, die Führungskräfte in den Unternehmensbereichen ihrer Führungsverantwortung zu berauben oder sich in deren Entscheidungen einzumischen. Die neue Ausrichtung ist notwendig, um die personellen Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Change beginnt in der eigenen Abteilung

Doch zunächst galt es im eigenen Bereich die kritischen Punkte des Change zu bewältigen. Diese waren

einerseits die inhaltliche Neuausrichtung zum ganzheitlichen Talentmanagement und andererseits die Veränderung der Aufgabenbereiche und des organisatorischen Rahmens des Personalbereichs. Das erwies sich als schwieriger, als zunächst angenommen.

Unterschiedliche Situationen sind zu berücksichtigen

Der Aufbau eines Servicecenters für die Standardprozesse erforderte eine transparente und homogene Schnittstelle zwischen Personalservice und Personalmanagement. Darüber hinaus wurden die Betreuungsbereiche der Personalmanager neu geordnet. Das sind nur zwei Beispiele für Veränderungen, die im wahrsten Sinne des Wortes »unter die Haut« gingen. Diese wurden allerdings als Anonymisierung der Mitarbeiterbetreuung und Verlust von bewährten Beziehungen empfunden. Um diesen negativen Empfindungen gegenzusteuern, hatten die internen Change-Berater Instrumente wie Change Café, Change Dialoge und ein Resonanzteam eingeführt. Diese sollten die wesentlichen Informationen transportieren, die Bereitschaft zum Change erhöhen und Hemmnisse und Störungen reduzieren.



Abschließende Übung des Workshops: gemeinsame Gerichte kreieren.

Vier Stufen zur nachhaltigen Veränderung

Trotzdem waren weitere Schritte notwendig, um den Change-Prozess zu unterstützen. ICG wählte dazu eine viergliedrige Vorgehensweise:

1. Analyse der Situation
2. Aufzeigen der Handlungsfelder
3. Unterstützung der Führungskräfte in ihrer zum Teil neuen Rolle als Change-Manager
4. Einbindung der Mitarbeiter durch Information und Kommunikation

Der »P-Day«

Ein spannender und herausragender Event in dem Prozess war der »P-Day«, eine Großveranstaltung mit allen 130 Mitarbeitern. Ziel war es, die Mitarbeiter stärker in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Den Mitarbeitern wurden die Ergebnisse der ICG Situationsanalyse vorgestellt, die in Form von Interviews und Workshops, Diskussionen im Change Café und mit dem Resonanz-Team erhoben worden waren. Außerdem erhielten die Mitarbeiter Gelegenheit, die Reaktionen der Führungskräfte auf die Ergebnisse der Situationsanalyse zu erleben. Als methodischer Rahmen wurde eine

Kombination aus »Fishbowl«, »World Café«, und Aktionslernen gewählt. Im Rahmen der »Fishbowl« konnten die Mitarbeiter live die Reaktionen und Einsichten der Führungskräfte auf die Ergebnisse der Situationsanalyse erleben und Fragen dazu einbringen. Im World-Café wurden die Sichtweisen der Mitarbeiter, sowie deren Erwartungen und Vorschläge für die weitere Gestaltung des Veränderungsprozesses eingeholt.

Das »Change-Rezept«

Das Aktionslernen wurde als gemeinsames »Kocherlebnis« gestaltet, das klar machte, wie schwierig es sein kann, die vielen Geschmäcker in einem Team zu einem gemeinsamen Gericht zu formen. Die interdisziplinären Gruppen aus dem World-Café wählten ihren Chefkoch, bestückten ihn mit Schürze und Kochmütze und planten aufgrund der Zutatenliste ihre Gerichte. Gemeinsam ging es dann zu ihrer Wok-Station, wo sie ihre Speisen zubereiteten. Mit viel Spaß wurde experimentiert, gekostet und verfeinert. Das gemeinsam kreierte Gericht kam gut an. Ob das auch für den Veränderungsprozess gilt, wird die Zukunft weisen, denn Change geht nicht nur unter die Haut, sondern auch durch den Magen und braucht emotionale Begeisterung!

Impressum

**Eigentümer/Medieninhaber und
verantwortlich für den Inhalt:**

ICG Integrated Consulting Group GmbH
8020 Graz, Entenplatz 1a
T +43/316/71 89 40-0, F +43/316/71 89 40-40
E-Mail: office@integratedconsulting.at
Web: www.integratedconsulting.at

Design & Konzeption: Manfred Höfler und
Gabriele Wurzer**Redaktion:** Manfred Höfler, Gudrun Wölfl und
Eveline Fortin

Fotos: Jon Feingersh, Quelle: Corbis (Cover),
Nikolaus Wanja Olten (Seiten 5–7), Norman Chan,
Quelle: Fotolia (Seite 12), Fineas, Quelle: Fotolia
(Seite 14), Tiero, Quelle: Fotolia (Seite 17), Tom,
Quelle: Fotolia (Seite 31), Katri Auvinen (Seite 31),
ICG (Seite 3, 10, 12, 25–29, 33)

Illustration: Cartoonist Much (Michael Unterleitner)
und Gabriele Wurzer**Druck:** Medienfabrik Graz

Bei Abdruck / Veröffentlichung von Beiträgen
und Grafiken in anderen Medien ersuchen wir
Sie, unsere Zustimmung einzuholen.

Mit Rücksicht auf bessere Lesbarkeit wird
davon abgesehen, Personenbezeichnungen
grundsätzlich in männlicher und weiblicher
Form zu verwenden.

Vorbehaltlich Tipp- und Druckfehler.



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus
nachhaltig bewirtschafteten
Wäldern und kontrollierten Quellen
www.pefc.at

PEFC/06-39-22

Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.eu