

EINMAL IST NICHT GENUG – KLARHEIT DURCH WIEDERHOLUNG

Stand 12/2013

Vertrautheit gibt Sicherheit und Orientierung

Nur einmal angenommen, Sie hätten auf Ihrem Fachgebiet das „*Ei des Kolumbus*“ entdeckt.

Welche Reaktion Ihrer Mitmenschen halten Sie für wahrscheinlicher?

„*Hurra, endlich fällt es uns wie Schuppen von den Augen*“; „*Gott-sei-Dank, der Nebel lichtet sich*“, oder frostiges Schweigen, Ignoranz, Ablehnung, Angst, Widerstand, etc.?

Sie erahnen das wahrscheinlichere Verhaltensmuster.

Nicht von ungefähr kommt die Weisheit, wonach eine vielfach wiederholte Lüge leichter geglaubt wird, als eine neue Wahrheit ¹.

Schon Max Planck wusste, dass man seine Wissenschaftskollegen nicht überzeugen, sondern nur überleben kann. Die Nachfolgeneration wächst mit den neuen Erkenntnissen dann wie selbstverständlich auf ².

Opfer des Neuen

Ignaz Semmelweis entdeckte im 19. Jahrhundert die fehlende Hygiene der behandelnden Ärzte als Ursache dafür, dass so viele Mütter im Spital an Kindbettfieber verstarben. Und obwohl er sehr erfolgreich die Richtigkeit seiner These unter Beweis stellen konnte – auf seiner Krankenhausstation in Wien sank die Mortalität signifikant – erklärten ihn zwei seiner (neidischen) Kollegen für verrückt. Sie wiesen ihn in eine geschlossene Anstalt ein, wo er in Verzweiflung starb ³.

Wahrheiten setzen sich durch – früher oder später

Die Wahrheit mag unangenehm sein, aber sie lässt sich auf Dauer nicht unterdrücken und ist, wie Ingeborg Bachmann so treffend formuliert hat, „*dem Menschen zumutbar*“ ⁴.

Wen wundert es, dass bei dieser Dramatik und eklatanter Fehleinschätzung *Semmelweis* zu Ehren der „*Semmelweis-Reflex*“ kreierte wurde, der besagt, dass Innovationen eher auf Abwehr als auf Akzeptanz stoßen, zumal das Neue bestehende Paradigmen und Verhaltensmuster und indirekt sogar Lebensentwürfe infrage stellen ⁵.

Wenn sich jeder für den Nabel der Welt hält

Soziale Einheiten wie Unternehmen erleben täglich die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter in ihren Denk- und Verhaltensweisen. Ist die Bereitschaft zu Veränderungen gering, findet sich leichter passiver Widerstand, Ablehnung der neuen Erkenntnis und Neid als rasche Neu- oder Umorientierung. Vorurteile und Denkblockaden, die sich in Phrasen äußern nach dem Motto: „das kann nicht gehen“, „wir haben das doch schon immer so gemacht“, „das birgt doch nur Risiken“, sind häufiger anzutreffen als ein Sinneswandel hin zu neuen Perspektiven.

Neuerungen mögen ja gut sein, aber bitte nicht bei uns und schon gar nicht zum Preis von Veränderungen. Es gilt hier das *Sankt-Florian-Prinzip* ⁶.

Es kommt aber noch *dicker*

Nicht genug, dass der Konsens in Zeiten heterogener Denkhaltungen eine echte Herausforderung ist, ausnahmslos alle Menschen betätigen sich als Konstrukteure ihrer subjektiven Realität. Es wird solange rationalisiert und vor sich selbst gerechtfertigt bis die eigene Handlung ins Weltbild passt. Weichen bei diesem Matching Subjektivität und Objektivität voneinander ab, kommt es zur *kognitiven Dissonanz* ⁷. Dieser Zustand zeigt uns innerlich zerrissen und drängt auf Ausgleich. Wir halten in dieser Situation permanent Ausschau nach Informationen, die unsere Argumente bestätigen (*confirmation bias*), in unser Denkschema passen und letztlich unsere Entscheidungen legitimieren. Jedes Unternehmen muss vor diesem Hintergrund einem Axiom gleich in der Kommunikation auf Eindeutigkeit, Klarheit, Transparenz und Iteration setzen ⁸.

Kommunikative Brücken bauen

Wer Dinge in seinem Sinne bewegen möchte, kommt nicht daran vorbei, sich zu artikulieren, Transparenz zu schaffen, das Ziel zu benennen, sich den Konflikten zu stellen und an Übergängen zu bauen. Wer „Auf zu neuen Ufern“ ruft, muss Boote bereitstellen, d.h., neben der Vision auch für Akzeptanz sorgen ⁹. Das bedingt Richtungsvorgaben und ein gesundes Selbstvertrauen bei jenen, die Menschen leiten wollen. Ein „folgt mir nach, ich weiß wo's lang geht“ braucht den Brustton der Überzeugung; alles andere wäre verlorene Liebesmühe.

Demzufolge stellt sich die Frage nach bewährten Führungsmitteln.

„Wie sprechen Menschen mit Menschen? - Aneinander vorbei.“ ¹⁰

Leadership XXL

Alexander der Große hielt brillante Reden vor seinen Mitstreitern, kannte viele mit Namen, sorgte sich um jeden Einzelnen und kappte zu Beginn seines Feldzugs demonstrativ jede Rückzugsmöglichkeit ¹¹. Es gab nur eine Richtung: vorwärts! Über eine riesige Distanz hinweg war ihm sein Heer samt Tross uneingeschränkt loyal, bis, ja bis seine Vision das Ende der Welt

zu erblicken nicht mehr zog, weil die „Kollateralschäden unter Freunden“ keinen mehr bei der Stange halten konnten.

Der britische Polarforscher, *Sir Ernest Shackleton*, beugte zu erwartenden Widerständen und (Befehls)Verweigerungen durch eine einzigartige Stellenausschreibung vor¹². Schon beim Anheuern seiner Schiffsmannschaft nannte er die Dinge unmissverständlich beim Namen. Am 13.01.1914 soll folgende Stellenanzeige in der Londoner Times erschienen sein, mit der er Männer für eine Expedition zur Durchquerung der Antarktis suchte:

<p><i>„Men wanted for hazardous journey. Small wages. Bitter cold. Long months of complete darkness. Constant danger. Safe return doubtful. Honour and recognition in case of success.“</i></p>	<p><i>„Männer für eine gefährliche Reise gesucht. Geringer Lohn; extreme Kälte; viele Monate in kompletter Dunkelheit; permanente Gefahren und sichere Rückkehr ungewiss. Im Erfolgsfall Ehre und Anerkennung.“</i></p>
---	---

5.000 Bewerber sollen sich auf diese legendäre Stellenanzeige gemeldet haben!

Aus der Vielzahl an Führungsmitteln ...

Hundert Jahre nach Shackleton und über zweitausend Jahre nach Alexander III. von Makedonien ist gewiss vieles anders, aber zu glauben, dass Menschen in einer Unternehmung wie selbstverständlich und automatisch in die vorgegebene Richtung mitgehen, ist schlichtweg naiv. Führungsmittel, die Commitment erzeugen, sind in einem Unternehmen unverzichtbar. Das Führungsmittel des eigenen Charismas von Lichtgestalten der Führung, wollen wir hier unberücksichtigt lassen, zumal dieser eindimensionale Führungsstil nicht duplizierbar ist und zum Zeitpunkt der Nachfolge ein irritierendes Vakuum hinterlässt. Gesucht werden stattdessen Führungsinstrumente für ganz normale Menschen in leitender Position, die Ziele fokussiert angehen und effizient zu Ergebnissen gelangen wollen.

... das effektive Instrument auswählen

Führungsmittel sind effektiv, wenn sie Commitment erzeugen. Aber wie gelingt es diese Verbindlichkeit zu erzeugen und das Erreichte zu messen?

Man könnte eine Sitzung einberufen und das Ergebnis seines Willensbildungsprozesses kundtun und hoffen, dass realisiert wird, was hier und heute gesagt wurde. Ferner eine Betriebsversammlung abhalten, Rundschreiben verfassen, die Vorstellungen ans Schwarze Brett hängen und/oder das Intranet nutzen. Aber Hand aufs Herz, Menschen neigen dazu, ihr Umfeld zu beobachten, wie es sich verhält und wenn sich da nichts bewegt, bleibt's wie's ist¹³. Ein frustrierter Chef wundert sich, dass nichts voran geht, fühlt sich zum Geringsten unverstanden, oder doch eher im Stich gelassen. Nach dem Motto „*mehr desselben*“ werden

missgelaunt die eigenen Anstrengungen verdoppelt, um erneut erkennen zu müssen, dass die alten Widerstände geblieben sind, jetzt aber besser verargumentiert werden ¹⁴.

Die Wahrheit ist das, was wir wiederholt hören.

Wer Neues auf den Weg bringen will, braucht die Wiederholung ¹⁵. Cato der Ältere endete jede seiner Senatsreden im antiken Rom mit der Aufforderung „*Im Übrigen bin ich der Meinung Karthago sollte zerstört werden*“; *ceterum censeo* ¹⁶. Irgendwann scheinen seine Senatskollegen es begriffen zu haben und gaben Befehl, die dominante Handelsmacht in Nordafrika zu vernichten.

*„Gedacht ist noch nicht gesagt,
gesagt ist noch nicht gehört,
gehört ist noch nicht verstanden,
verstanden ist noch nicht einverstanden,
einverstanden ist noch nicht angewendet,
und angewendet ist noch nicht beibehalten.“* ¹⁷

Effektive Kommunikation ist iterativ

Wo also nur das Kennen von Zielen noch nicht ausreicht, muss der Wunsch auf gemeinsames Handeln von einem passenden Instrument aufgegriffen und institutionalisiert werden. Die Dinge, die uns wichtig sind, müssen gebetsmühlenhaft wiederholt werden. So selbstverständlich das Prinzip der Wiederholung für Sportler und Musiker ist, so sehr wird es in Unternehmen unterschätzt und/oder vernachlässigt. Dass dann der Prozess die Vision und die Ziele des Unternehmens in die Köpfe der Mitarbeiter zu bekommen, auch noch für alle Beteiligten Sinn und Spaß machen kann, mag in der Theorie überraschen, überzeugt aber in der Praxis.

Leistung sucht die Anerkennung

Wo immer Menschen Führung erleben und ihre Aktivitäten Zielen unterordnen, besteht ein vitales Interesse, Rückmeldung (Feedback) für Geleistetes zu erhalten.

Die Frage liegt förmlich in der Luft. Ist das, wofür ich mich als Mitarbeiter eines Unternehmens einsetze, im Sinne meines Auftraggebers? Bin ich auf dem richtigen Kurs und darf ich für Geleistetes Lob und Anerkennung erwarten? (siehe Abb. HaL-Fenster; es zeigt in vier Feldern auf, wovon Hochleistungen aus Leidenschaft abhängen)



18: HaL-Fenster , © Schätzlein, 2010

Mitarbeiter wollen Feedback von ihrem Vorgesetzten

Die Einschätzung vom Vorgesetzten ist der Mehrzahl der Mitarbeiter im Unternehmen sehr wichtig. Konform zur Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sind die Erwartungen an Führungskräfte. Unternehmen ernten, was sie säen. Diejenigen, die Führungsmittel effektiv einsetzen und Kommunikationsprozesse beherrschen, haben engagierte Mitarbeiter. Umgekehrt gilt: lustlos geführte Mitarbeitergespräche, die kein Ergebnis bzw. Veränderung bringen, demotivieren und fördern die innere Distanz. Die bisherige Zettelwirtschaft ist suboptimal (unreflektiertes Füllmaterial der Personalakte) und tut ein Übriges, damit niemand zufrieden ist ¹⁹.

Zeitenwende im Mitarbeitergespräch

Die Wahl der Methode im Mitarbeitergespräch bestimmt das Ergebnis. Wer sich beispielsweise eine Reise nach München zum Ziel setzt, hat die Wahl; verschiedenste Verkehrsmittel kommen infrage. So wie das Verhältnis Verkehrsmittel zum Reiseziel die Reisezeit und den Komfort bestimmt, bewirkt die Dialog-Methode im Mitarbeitergespräch die Zufriedenheit mit dem Gesprächsergebnis. Die deutsche Sprache spricht von Bildern, die wir wechselseitig voneinander haben: Selbstbild und Fremdbild. Demzufolge bereichert das Visuelle das Mitarbeitergespräch, während Ratingskalen kontraproduktiv wirken. Die *time2talk*-Methode der SIRIS Systeme ²⁰ leistet Pionierarbeit und geht auf die Erwartungen von Mitarbeitern wie Führungskräften gezielt ein. Sie bringt zusammen, was zusammen gehört: Abgleich von Selbst- und Fremdbild, Ziele, Fort- und Weiterbildung sowie Engpässe und Verbesserungen.

Können Mitarbeitergespräche Spaß machen?

Mit der falschen Methode sind die klassisch geführten Mitarbeitergespräche eine lästige Pflichtveranstaltung. Wer bequem und sicher ans Ziel kommen will, muss die richtige Methode auswählen. Eine Reise kann eine Qual sein oder lustvoll erlebt werden. Der Spaßfaktor wird im Mitarbeitergespräch von den Möglichkeiten zum konstruktiven Dialog

bestimmt. Das browserbasierte Mitarbeitergespräch nach der *time2talk*-Methode bietet hierzu Möglichkeiten, die einer Zettelwirtschaft überlegen sind.

Autor: Norbert W. Schätzlein, 2013, www.siris-systeme.de

Quellen:

- 1: in Anlehnung an: Robert Staughton Lynd: „Es ist leichter eine Lüge zu glauben, die man schon hundertmal gehört hat, als die Wahrheit, die man noch nie gehört hat.“, (1892-1970) US-amerikanischer Soziologe
- 2: Fischer, Ernst Peter: *Schrödingers Katze auf dem Mandelbrotbaum, Durch die Hintertür zur Wissenschaft*, München: Pantheon Verlag, 2006, S. 282:
- 3: Tavis, Carol; Aronson, Elliot: *Ich habe recht, auch wenn ich mich irre, Warum wir fragwürdige Überzeugungen, schlechte Entscheidungen und verletzendes Handeln rechtfertigen*, Aus dem Englischen von Elisabeth Liebl, 1. Aufl., München: Riemann Verlag, 2010, S. 20 und:

Auf *Leben und Tod - Sternstunden der Medizin*, DVD, Regie: Nina Koshofer, Christian Twente, Stefan Schneider, Studio: in-akustik GmbH & Co.KG, 2005
- 4: *Die Wahrheit ist dem Menschen zumutbar - Rede zur Verleihung des Hörspielpreises der Kriegsblinden von 1959*, in: Bachmann Ingeborg: *Kritische Schriften*, 1. Aufl., München: Piper Verlag GmbH; 2005, S. 246–248
- 5: <http://de.wikipedia.org/wiki/Semmelweis-Reflex>; Stand: 01.09.2013
- 6: <http://de.wikipedia.org/wiki/Sankt-Florian-Prinzip>; Stand: 01.09.2013, Bedeutung: ironische Abwandlung der Anrufung des Schutzpatrons für die Abwehr von Feuer: „*Heiliger Sankt Florian, verschon' mein Haus, zünd' and're an!*“
- 7: das vielleicht bekannteste Beispiel für eine kognitive Dissonanz findet sich im Märchen *Des Kaisers neue Kleider* beim dänischen Schriftsteller Hans Christian Andersen; der innere Konflikt durch widersprüchliche Aussagen/Informationen hervorgerufen, drängt nach Auflösung
- 8: Tavis, Carol; Aronson, Elliot, a. a. O., S. 27 ff.
- 9: in Anlehnung an: Jick, T.D.: *Managing Change, Cases and Concepts*, Homewood (Ill.), 1993, S. 195
- 10: Kurt Tucholsky (1890-1935), dt. Schriftsteller
- 11: Demandt, Alexander: *Alexander der Große, Leben und Legende*, München: Verlag C.H. Beck OHG, 2009
- 12: Morrell, Margot; Capparell, Stephanie: *Shackletons Führungskunst, Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können*, 9. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2011, S. 87; Die Autorin weist im Übrigen auf den anekdotischen Charakter der Anzeige hin.
- 13: Haken, Hermann: *Erfolgsgeheimnisse der Natur, Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1995, S. 196:
- 14: vgl.: Watzlawick, Paul: *Anleitung zum Unglücklichsein*, 15. Aufl., München: R. Piper GmbH & Co. KG, 1996

15: McCreadie, Karen: Napoleon Hills Denke nach und werde reich, 52 brillante Ideen für Ihr Business, aus dem Englischen von Nikolas Bertheau, 2. Aufl., Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2011, S. 30

16: http://www.cato-sozietat.de/seiten/cato_text.html, abgerufen am 16.09.2013

Marcus Porcius Cato der Ältere (234-149 v.Chr.): Ceterum censeo Carthaginem esse delendam, kurz: *ceterum censeo*, in der Abkürzung eine der bekanntesten *rhetorischen Sprachfiguren seit der Antike*

17: Konrad Lorenz, (1903 – 1989, österreichischer Verhaltensforscher und Nobelpreisträger)

18: HaL-Fenster: Hochleistung aus Leidenschaft, nach N.W. Schätzlein, 2010

19: vgl.: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-11/jahresendgespraeche-chef-angestellte>; Stand: 01.09.2013

20: www.siris-systeme.de

Hinweis

Bitte berücksichtigen Sie bei der Verwendung dieser Unterlagen das Urheberrecht sowie unsere Nutzungsbedingungen (www.dgfp.de/nutzungsbedingungen)

Kontakt und Informationen

PERSONALWISSEN DIREKT – das DGFP Dokumentationszentrum (www.dgfp.de/recherche)
Fon +49 211 5978-170/-173 – E-Mail recherche@dgfp.de