



**Dr. Joachim Klewes**

Soziologe und Honorarprofessor an der Freien Universität Berlin

**Kontakt:** joachim.klewes@pleon.com



**Ralf Langen**

Leiter der Practice Group Change & Transformation Europe und geschäftsführender Gesellschafter der Kommunikationsberatungsagentur Pleon GmbH

**Kontakt:** ralf.langen@pleon.com

# Emotionen und Kommunikation im Wandel

## Zwei Change Manager im Gespräch

*«Menschen wehren sich nicht gegen die Veränderung, sondern dagegen verändert zu werden» (Peter Senge)*

*In einem lebendigen Zwiegespräch spüren zwei erfahrene Veränderungsmanager dem «Faktor Emotion» nach, der neben kommunikativer Kompetenz und sozialer Intelligenz für ein erfolgreiches Change Management entscheidend ist. Welche Punkte sind aus ihrer Erfahrung für einen – aus Sicht von Mitarbeitern und Führungskräften – gelungenen Wandel entscheidend und wodurch kommt es auch bei Berücksichtigung anerkannter «Change Grundregeln» doch immer wieder zu starken Gefühlsausbrüchen in solchen Prozessen? Neben Management-Einstellungen und sozialen Gesichtspunkten bietet der folgende Beitrag Anregungen für den Einsatz von Web 2.0-Kommunikationstools.*

### **Transparenz und Vertrauen als Schlüssel zum Erfolg**

**Langen:** Beim Fußball konnten wir es gerade wieder erleben: Dramatische Veränderungen sind für den Einzelnen, der sie durchlebt, mit großen emotionalen Reaktionen verbunden. Der extrem emotionale Spieler Oliver Kahn, der sich im Moment, in dem sich sein Leben endgültig verändert, leise zurückzieht. Der andere, Ottmar Hitzfeld eigentlich ein stets gefasster Trainer, der in derselben Situation von seinen Gefühlen übermannt wird und weint, und von seinen Spielern getröstet werden muss. Überträgt man diese Verhaltensmuster in den Kontext von Un-

ternehmensveränderungen, scheinen die emotionalen Verhältnisse meist genau umgekehrt gelagert zu sein.

**Klewes:** Sie meinen, dass extreme Emotionsäußerungen in Change-Prozessen eher auf Seiten der Mitarbeiter passieren? Stimmt. In den Managementetagen kommt deren innere Betroffenheit in der Regel eher seltener zum Ausdruck, sondern spielt sich mehr innen ab. Übertragen auf den Fußball, wäre also ein emotional explosiver Abschied von Kahn und ein erhabener Abgang von Hitzfeld zu erwarten gewesen. Ein bedeu-

tender Unterschied ist jedoch, dass Oliver Kahn den Moment seiner beruflichen Veränderung selbst bestimmt hat und sich darauf einstellen konnte. Für Mitarbeiter kommen aber Veränderungen innerhalb ihres Arbeitsfeldes häufig völlig unerwartet. Und sie haben kaum einen Einfluss darauf. Manager haben sich dagegen über längere Zeit mit dem Veränderungsvorhaben auseinandergesetzt und sich darauf vorbereiten können.

**Langen:** Es überrascht doch immer wieder, dass Manager in Change-Prozessen oftmals von der Intensität der Emotionen überrascht werden, die sie bei ihren Umbauprozessen und Veränderungsinitiativen auslösen. Vielleicht hängt das damit zusammen, dass diese Führungskräfte von ihren eigenen Gefühlen abgekoppelt sind. Vielleicht auch, weil es ja über Jahre so gelehrt und praktiziert wurde – das Scientific Management wirkt eben immer noch nach.

**Klewes:** Gut möglich. Auch nach meiner Erfahrung kalkulieren Manager einfach nicht ein, wie sehr ihre Entscheidungen die Belegschaften «bewegen». Werden Mitarbeiter in neue Strukturen versetzt oder sogar in die Arbeitslosigkeit geschleudert, ist es völlig normal, dass sie mit Angst, Wut oder Trauer auf den Verlust von Vertrautem reagieren. Vor allem, wenn sie nicht ausreichend informiert und vorbereitet wurden. Manager springen zu kurz, wenn sie ihren Mitarbeitern die Möglichkeit vorenthalten, den Kontext zu verstehen und sich fehlende Informationen unkompliziert zu verschaffen. Und wenn sie keinen Raum für gemeinsamen Austausch über die neue Situation schaffen. Das muss zu Hilflosigkeit oder Resignation führen – oder zu extremen emotionalen Äußerungen.

**Langen:** Wenn Mitarbeitern die Management-Entscheidungen nicht wirklich transparent gemacht werden, entsteht bei ihnen leicht der Eindruck, für unmündig gehalten zu werden. Durch Unsicherheiten und Gerüchte entwickelt sich ein Pulverfass, das sich kaum mehr entschärfen lässt. Wo Mitarbeiter neuen Halt und Zugehörigkeit suchen, aber das Unternehmen plötzlich als Feind wahrnehmen, polarisiert sich die Situation natürlich.

### **Es gibt nur EINE Story**

**Klewes:** Oder denken Sie an den extremen Vertrauensbruch, wenn die Mitarbeiter sprichwörtlich erst aus der Zeitung erfahren, warum es in ihrem Unternehmen wirklich zu Veränderungen kommen musste.

**Langen:** Genau. Der ganze Prozess muss so kommuniziert werden, dass die beteiligten Akteure und die Öffentlichkeit ein klares Bild vom Unternehmen und seinen Ideen haben und sich eingebunden fühlen. Andernfalls kann das zu Reaktionen seitens der Belegschaft führen, die zwar selten offen in extremen Emotionen zu Tag treten, wie sie sich bei massiven Pro-

testen und Streiks äußern, aber dennoch zum Scheitern des Change-Vorhabens führen können. Beispielsweise durch die defensive Verweigerungshaltung gegenüber den Neuerungen oder persönlicher und anonymer Kritikäußerungen in Foren, Blogs oder gegenüber der Presse. Die nonverbale Kommunikation darf ebenfalls nicht vergessen werden: Abgrundtiefer Hass, Abscheu und Ablehnung bedürfen keiner Worte, sondern lassen sich an Gesichtern, an Blicken ablesen. All das prägt die Atmosphäre in einem Unternehmen.

### **Nehmen Sie es persönlich**

**Klewes:** Gefühle sind grundlegender Teil unseres kommunikativen Selbst. Sie sind aber schwer kontrollier- und steuerbar, weil sie sich nicht in Protokollen oder Handbüchern aufschreiben lassen. Sie transportieren sich selbst – ohne die formellen Kommunikationskanäle zu berühren. Jeder hat schon mal erlebt, wie schnell Gerüchte ihren Weg finden, wie ein Witz kolportiert wird. Wir stellen deshalb ja oft fest, dass Regelkommunikation – also das gekonnte Bespielen der etablierten Kommunikationskanäle von Intranet bis Mitarbeiterzeitung – zwar unerlässlich ist, aber längst nicht ausreicht. Ich wundere mich immer wieder, dass virale Kommunikation zwar längst in die Marketingkommunikation eingezogen ist, intern aber überhaupt kein Thema ist.

**Langen:** Ja. Umso entscheidender ist es, dass Mitarbeiter heute aktiv und frühzeitig in den Change-Prozess mit einbezogen werden. Denn die Zeiten von «Order and Command» als Managementprinzip sind vorbei. Es geht um Anerkennung, aktive Beteiligung und modernes «Engage for Change». Gerade die neuen, sozialen Medien bieten mit Intranet-Tools, Blogs, Wikis und vielfältigen Dialog-Formaten viele Möglichkeiten des «Engagements». Ich benutze hier bewusst das englische Wort «Engagement», denn es bedeutet auch «Einbindung» und «Motivation».

**Klewes:** Sehr richtig. Für eine Fusion zweier Pharmaunternehmen beispielsweise haben wir mit dem Kunden deshalb eine umfangreiche interne Kommunikationskampagne entwickelt, die langfristig und integrativ angelegt wurde und den Change-Prozess mehr als ein Jahr lang an allen Standorten und in allen Ländern begleitete. Die Mitarbeiter wurden darin natürlich über alle Instrumente der Regelkommunikation angesprochen. Aber es gab auch neue Formate wie eine multimediale Toolbox im Intranet. Sie sollten den Managern vor Ort helfen, mit kontinuierlichen Informationen eventuelle Unsicherheiten und Skepsis von vornherein abzubauen und die Mitarbeiter dazu zu motivieren, den Wandel aktiv mit zu gestalten. Noch wichtiger: Weltweit gab es um die tausend Workshops und Seminare, in denen die Mitarbeiter über die notwendigen Veränderungen sprechen und diskutieren konnten. Ein Riesen-Aufwand, der aber zu messbaren Ergebnissen bei

Werten und Verhaltensweisen geführt hat. Man könnte also zusammenfassen: Je souveräner ein Unternehmen kommuniziert und die Belegschaft in den Veränderungsprozess integriert, desto größer ist auch das Vertrauen, das intern wie extern aufgebaut wird. Und umso leichter werden Veränderungen akzeptiert – auch wenn sie gravierend sind.

## Nichts geht über Glaubwürdigkeit

**Langen:** Sehr wichtig: der Faktor Vertrauen. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass vom Management nur leere Versprechen kommen, können schnell Widerstände oder Rachegefühle entstehen.

**Klewes:** Hier helfen schon symbolische Handlungen – wie die des Vorstandschefs, der als erstes den neuen Sparkurs fährt und den um zwei Klassen kleineren Dienstwagen wählt. Oder das Hybridauto, um mal bei den beliebten Managerspielzeugen zu bleiben.

**Langen:** Wenn Ihre Schlussfolgerung daraus ist, dass gerade im Change Management auch und vor allem emotionale Intelligenz gefragt ist, bin ich einverstanden. Aber wollen Sie damit sagen, dass mit der Führungskraft der Erfolg des Change steht und fällt?

**Klewes:** Doch genau das. Schon Jim Collins hat in seinem Buch «Good to great» die Schlüsselrolle von Top-Führungskräften eindrucksvoll herausgearbeitet. Gerade weil Top-Manager mit ihren eigenen Emotionen und dem Umgang damit im Scheinwerferlicht stehen und sie als Vorbild Wirkung entfalten, tragen sie dafür auch Verantwortung.

**Langen:** Einverstanden. Und nach allem, was wir darüber wissen, gibt es dafür keine Standardrezepte. Einzige Grundregel: Authentisch sein.

## Die Verantwortung der Spitze

**Klewes:** Damit wäre schon sehr viel gewonnen. Denn Top-Manager, die ein klein wenig offener und bewusster mit ihren eigenen Gefühlen umgehen, entfalten eine geradezu heilsame Wirkung auf ihr direktes Umfeld – und die weitet sich aus.

**Langen:** Aber bleiben wir noch einen Moment bei der Verantwortung der Unternehmensspitze. Dazu gehört, Situationen der Unsicherheit und damit auch der Angst zeitlich möglichst kurz zu halten und Stärke zu zeigen! Es gibt einen Titel von Paula Cole: «Where have all the Cowboys gone?», der mir hier spontan einfällt. Man muss den Mut haben, Stand zu halten, aber auch den, zu reagieren. Die unbedachte Verzögerung von Entscheidungen kann die Phase der Ungewissheit bei den Mitarbeitern unnötig lange ausdehnen. Mit schlechten Nachrichten

also lieber gleich herausrücken, als sie häppchenweise zu verkaufen und das Vertrauen der Mitarbeiter immer wieder aufs Neue zu strapazieren. Übrigens auch, wenn man dafür als Vorstand von innen und außen Prügel bezieht.

**Klewes:** Das gehört dazu. Übrigens gibt es weniger Prügel, wenn gleichzeitig die Chance für Dialog angeboten wird. Engagement bedeutet ja auch, dass mittleres Management und Mitarbeiter die Inhalte für sich selbst entdecken können – quasi eigenständig ihre Sicht ändern. Das ist ihnen ja nur möglich, wenn sie aktiv teilnehmen. Das bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, den Emotionen, den Gedanken und Gefühlen Raum zu geben. So können Situationen vielfach entschärft werden.

**Langen:** Ein Weg, einen direkteren Zugang zur Belegschaft zu schaffen, bieten Web-2.0-Medien, wie zum Beispiel Blogs und Intranetforen, die ja gleichsam als moderne Form des Tagebuchs in die unternehmensinterne Öffentlichkeit Einzug gehalten haben. Freilich gilt es, ein solches Werkzeug nicht erst im letzten Moment bereitzustellen, wenn alles bereits entschieden ist, sondern langfristig ein authentisches Dialogformat zu entwickeln, das als solches auch akzeptiert wird.

**Klewes:** Ja, dann könnte man auch wieder für so etwas wie «Waffengleichheit» sorgen. Denn wenn es um Emotionen geht, sind die Karten zwischen Management und zum Beispiel den organisierten Arbeitnehmern unterschiedlich verteilt. Während der einen Seite mit großem Misstrauen begegnet wird, nutzt die andere Seite geschickt und in bester rhetorischer Tradition Kommunikation mit emotionalem Appeal. Hier ließe sich mit einem «Vertrauenstool» wie einem Blog auf Seiten des Managements einiges ausbalancieren.

**Langen:** Ein Blog allein reicht trotzdem nicht aus. Wir setzen bei dramatischen Veränderungen ja sehr stark auf die unmittelbaren Begegnungen. Das hat etwas mit Verarbeitung von Unsicherheit zu tun. Und mit demonstrierter Integrität und Charakterstärke. Das lässt sich nur schwer indirekt über Medien vermitteln.

**Klewes:** Deshalb ist es so wichtig, in diese Meetings, Workshops, Round-Tables mit gestandenen Persönlichkeiten hineinzugehen und die Gefühle der Mitarbeiter ernst zu nehmen. Dazu ist mehr als bloßes Training notwendig, sondern eine echte Einstellung.

**Langen:** Veränderungen bedeuten für alle Beteiligten enormen Stress. Das wird viel zu oft vergessen. Wir haben das im Beratungsprozess oft erlebt. Und das sollte man in der Schlussphase eines Veränderungsprozesses bewusst nachvollziehen, denn ein Change-Projekt endet ja nicht einfach so – und das nächste beginnt bereits. Um auch emotional dazuzulernen, braucht es Zeit, um sich zu sammeln, eine Phase des Auftankens, und

des Zu-sich-Kommens – um in Ruhe noch einmal auf die Key-Learnings zurückzublicken.

**Klewes:** Das kann ich nur bestätigen. Die Beteiligten schätzen es, wenn sie merken, dass sie nicht «allein gelassen» werden.

**Langen:** Es empfiehlt sich darum, den Kreis der verantwortlichen Persönlichkeiten ganz besonders auf die Treffen vorzubereiten. Er muss um die Gefühlslage wissen, die bei den Teilnehmern historisch gegeben oder in der konkreten Situation zu erwarten ist. Und er muss Stand halten können, zuhören können. Am besten gelingt das mit Hilfe von professionellen, mediativ geschulten Moderatoren, die allen Teilnehmern helfen, miteinander offen zu kommunizieren und sich in ihren tiefer liegenden Beweggründen zuzuhören.

### Die Mitarbeiter wie Menschen behandeln - nicht wie Zahlen

**Klewes:** Ich denke, es sind immer wieder neue Signale erforderlich, dass die jeweilige Führungsebene die Befindlichkeiten der Mitarbeiter kennt, versteht und ernst nimmt. Eine psychologische Hotline, an die sie sich wenden können, ist nur eine von vielen denkbaren Maßnahmen. Dagegen verblassen selbst die Möglichkeiten des Web 2.0. Trotzdem möchte ich auf Kommunikationsmittel wie bewegte Bilder im Intranet nicht verzichten. Um den Faktor Mensch kommen wir allerdings nicht herum. Davor kann man sich nicht drücken. Ein erfolgreiches Change Management muss die Menschen in den Schlüsselpositionen stärken und in ihrer Schlüsselrolle unterstützen. Wer im Change Management die Manager – gerade im Mittelbau – allein lässt, macht einen ebenso großen Fehler wie derjenige, der die Mitarbeiter nicht ernsthaft und dauerhaft einbindet. Das sind eben so grundlegende Regeln wie beim Fußball: Der Ball ist rund und eine Mannschaft besteht aus mehreren Leuten, die zusammen arbeiten.

### Positives herausstellen, Erfolge loben

**Langen:** Eines ist jedoch noch anzumerken. Change ist nicht nur negativ. Veränderung bedeutet auch immer eine Chance, etwas zum Positiven zu verändern. Nicht nur deshalb ist es wichtig, das Positive an einem Veränderungsprozess zu betonen, Milestones zu feiern etc.

**Klewes:** Microsoft CEO Steve Ballmer mit seinem berühmten Tanz auf der Bühne, wo er vor hunderten seiner Mitarbeiter schreit «I love this company» ist da ein gutes Beispiel. Er inszeniert extreme Emotionen, um seine Mitarbeiter zu motivieren und zu Höchstleistungen anzuspornen und nutzt dabei sicher auch den Überraschungseffekt. Da denke ich jetzt aber auch sofort an den Regentanz in archaischen Kulturen – manchmal soll es ja klappen...

**Langen:** Wichtig ist übrigens auch die Rolle der Führungskraft: Sie muss ihre eigenen Ängste bewältigen – und sich am besten dabei helfen lassen, aber nach außen hin stark bleiben! Wie in Buchheims «Boot»: Der Kommandant darf den Druck nicht an seine Männer weitergeben. Gefährlich ist eine solche Angst, wenn sie in ihren verschiedenen Dimensionen nicht bewusst gemacht und dann zum Beispiel als «Sense of Urgency»-Gerede auf die Mannschaft losgelassen wird. Coachings der Führungsebenen können hier präventiv wirken. Denn wer sich einmal gehen lässt und Druck nach dem Radfahrer-Prinzip einfach nach unten weiter gibt, kann hinterher noch so viele Erfolgsgänge auf-führen. Eine Führungskraft beweist sich vor allem in schwierigen Situationen. Gold wird im Feuer geschmiedet. Für so einen Manager geht man durchs Feuer, aber doch nicht für einen Schönwetter-Manager, der immer dann auf Kuschelkurs und Tänze macht, wenn es in Wahrheit nur um mehr Leistung geht.

**Klewes:** Da sind wir uns einig.

## Literatur

- **Collins, J. (2001).** From good to great. Why some companies make the leap and others don't. New York: HarperCollins Publishers.
- **Doppler, K. und Lauterburg, C. (2005).** Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. New York: Campus.
- **Flam, H. (2002).** Soziologie der Emotionen. Konstanz: UVK.
- **Florida, R. (2004).** The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Basic Books.
- **Goldie, P. (Hg.) (2002).** Understanding Emotions. Aldershot: Ashgate Publishing.
- **Izzo, J. und Withers, P. (2001).** Values shift: The new work ethic and what it means for business. Vancouver: FairWinds.
- **Johnson, S. (2001).** Die Mäuse-Strategie für Manager: Veränderungen erfolgreich begegnen. München: Ariston.
- **Klewes, J. und Langen, R. (2008).** Change 2.0: Beyond organisational transformation. Berlin: Springer.
- **Kotter, J. (1996).** Leading Change. New York: McGraw-Hill.
- **Otto, J.H., Euler, H. A. und Mandl, H. (2000).** Emotionspsychologie. Ein Handbuch, Weinheim: Beltz.
- **Smythe, J. (2007).** The CEO: The Chief Engagement Officer: Turning hierarchy upside down to drive performance. Burlington: Gower Publishing.