

12 MINUTEN ZUM THEMA:

KOMMUNIKATION VON ENTSCHEIDUNGEN

Die Kommunikation von Entscheidungen gehört zum täglichen „Geschäft“ von Führung, wobei sicher vieles routiniert und gut abläuft. Manchmal jedoch entdeckt man als Führungskraft, dass die Information nicht angekommen zu sein scheint. Man kann bei den Informierten (? So denkt man, dass sie das sind) keinen Unterschied zum bisherigen Verhalten beobachten. Angenommen es liegt nicht an der Widerborstigkeit, sondern an der Kommunikation, dann lohnt es sich hier weiter zu lesen.

Eine Führungskraft (oder ein Gremium hat auf Basis seiner Funktion) etwas entschieden und teilt dies jenen mit, für die diese Entscheidung eine Bedeutung hat: die Entscheidung erfordert einen Unterschied zum Bisherigen (Verhalten). Diese Mitteilung wird aber erst dann zur Information, wenn der Unterschied gehört und seine Bedeutung verstanden wurde. (Soweit sicher klar, aber nicht immer ist das Gegenstand des Kommunikationsprozesses) Wenn der „Kommunikator“ noch dazu sagt, welche Erwartungen und Veränderungen er damit an das Tun und Machen der Betroffenen knüpft, wäre eigentlich alles Menschen- und Mitarbeitermögliche getan.

Soweit auch klar und dennoch wird an dieser „kommunikativen Weiche“ die Richtung für das Verstehen und Akzeptieren gestellt.

Erinnern Sie sich an erfolgreiche und weniger erfolgreiche Vermittlungen und ob es eventuell einen Zusammenhang gab, ob Sie den Unterschied – der durch die ENT–SCHEIDUNG geschaffen wurde – deutlich genug markiert haben. Oder ob Sie die jeweiligen Konsequenzen, die dieser Entscheidung folgen sollen, zwar als Teil der Entscheidung (hoffentlich) mitgedacht aber nicht mitkommuniziert haben? Sehr oft signalisiert das verständnisvolle Kopfnicken der MitarbeiterInnen nur: „ich habe gehört was verkündet wurde, aber mein MitarbeiterInnenleben geht eh weiter wie bisher“. Bis, ja bis später mit Überraschung entdeckt wird, dass die mit der Entscheidung verbundenen Folgewirkungen nicht eingetreten sind, weil das „Medikament“ – die Entscheidung gar nicht „geschluckt“ wurde.

Es gibt noch einige weitere Aspekte, die es hoffentlich sinnvoll machen, weitere Lese-Minuten und

Hinweis:

Ist mir als Führungskraft wirklich klar

- warum und wozu der Status quo verändert werden soll?
- was mit der Entscheidung erreicht werden soll?
- wer in der Umsetzung davon betroffen ist und wie Einzelne ihr Verhalten – und darum geht es IMMER – in welcher Weise verändern sollten?,
- was erforderlich ist, damit dieses veränderte Verhalten auch möglich wird (welche Informationen, Kompetenzen, Ressourcen, usw.)

diesem Thema zu widmen.

In anderen Artikel haben wir schon jene seltsame Erfahrung angesprochen, die jeder permanent macht und die permanent eine Quelle von Ärger darstellt: man erläutert ein Thema präzise, verwendet achtsam die jeweilige Fach- und Landessprache, benützt Bilder und Beispiele, appelliert an den Sachverstand und muss doch erleben: andere denken, verstehen, hören einfach anders. So gewinnt man (nicht unberechtigt) den Eindruck: Verständigung ist das Wunder, Nicht- oder anderes Verstehen das Normale. Da es bei Verstehen um den Verstand und daher auch um das Gehirn geht, eine Erkenntnis aus der Neurobiologie: >es gibt keine direkte (kausale) Verständigung zwischen Menschen, die Sinnesorgane nehmen nur Schall- und elektromagnetischen Wellen auf und keine Sätze, Bilder, Wahrheiten oder Erkenntnisse. Das Gehirn ist zwar offen für diese Impulse (die auch nicht alle wahrgenommen werden), die Verarbeitung ist aber ein in sich geschlossener Prozess, der der spezifischen Struktur (der Verschaltungen der Nervenzellen) des jeweiligen Gehirns folgt. Und diese Struktur ist durch Erfahrung, Geschichte und deren Verarbeitung (Bewertung) geprägt.

Hinweis:

man hat keinerlei Kontrolle, keinerlei Macht über die Wahrnehmung, Gedankengänge, Gefühle und Interpretationen der Anderen. Das Gehirn ist kein Computer. Es gibt keine (kausalwirksamen) Tricks, Rezepte, Programme. Die gemeinsame „Wellenlänge“ ist nicht erzwingbar. Es gibt nur das Bemühen um Verständigung über Kommunikation und das Vermeiden von Verhalten, das Verständigung mit hoher Wahrscheinlichkeit erschwert (z.B.: aggressiver Tonfall, Knappheit, kryptische Äußerungen, ..)

Wie erreicht man also gemeinsames Verständnis über Entscheidungen?

Sich befragbar machen!

Einladen, über „Ein- und Ansichten“ (das was man selbst als Führungskraft im wahrsten Sinn des Wortes eingesehen hat) in einen kommunikativen Austausch zu gehen:

- wie hat man die Situation beobachtet (Zahlen, Reaktionen von Kunden, eigene Gefühle,...)
- welche Kriterien hat man zur Beschreibung verwendet
- was sind die eigenen Annahmen und Werte, die zur Bewertung geführt haben,
- was waren die Überlegungen und Optionen für zukünftiges Handeln,
- welche Optionen hat man warum ausgeschlossen,
- was erwartet man, was die Entscheidung ermöglichen soll,
- welche Risiken und Nebenwirkungen sind zu beachten,
- welche Gefahren sieht man, wenn die Entscheidung nicht umgesetzt wird,
- ...

Unter diesem Aspekt wäre die Metapher „Kaskadierung von Informationen“ zu überprüfen, sie verführt zur Illusion, man müsse die Information nur fließen lassen und schon füllen sich die Schalen der Neugierde, Interesse und Bereitschaft. Zumindest braucht der Fluss eine Regulierung, d.h. passende Kommunikationsstrukturen. Was passend ist, kann an dieser Stelle nicht wirklich

ausgeführt werden, es ist Teil der Führungsaufgabe, je und je passende Strukturen einzurichten und auch wieder aufzulösen (zu entrümpeln).

Kommunikation leistet viel, aber nicht alles. Das gilt vor allem für die Frage:

Wie bezieht man jene Mitglieder eines verantwortlichen Gremiums mit ein, die bei einem Entscheidungsprozess nicht anwesend waren und als Mitverantwortliche diese Entscheidung dennoch mittragen *müssen*?

Wir verwenden mit Absicht *>müssen<* und nicht *>sollten<*; die Mitgliedschaft in einem – so definierten – Entscheidungsgremium stellt die Struktur über die Person, da sonst persönliche Aspekte (was auch immer die guten Gründe der Abwesenheit sind) organisatorische Aspekte (Verpflichtung und Verbindlichkeit jenseits der Person) unterlaufen würden. Wenn das Wissen einer Person oder die Perspektiven einer Funktion oder deren reale Macht so wesentlich ist, dass ohne diese die Entscheidungsqualität gefährdet wäre, dann sollte die Entscheidung auch nicht getroffen werden. Wird dennoch entschieden, dann müsste klar (vereinbart) sein, es gibt eine Verpflichtung Entscheidungen mit zu tragen. In High Performance Teams ist diese Verpflichtung durch Vertrauen in die anderen Mitglieder und in die Funktionsfähigkeit des Gremiums – auch ohne persönliche Teilnahme – abgesichert. Ist dieses Vertrauen nicht gegeben, oder irritiert, wird das nicht durch „nacharbeiten von Entscheidungen“ bewältigt, sondern durch Thematisierung und Bearbeitung des Vertrauensdefizits.

Um die Verpflichtung eine Entscheidung mit zu tragen und das Vertrauen nicht über zu strapazieren, sollte kommunikativ nachgeholfen werden, indem Gremiumsmitglieder die Aufgabe übernehmen, den Nicht-Anwesenden den Entscheidungsprozess mit all seinen Überlegungen zu vermitteln; der Hinweis auf das Protokoll ist sicher zu kurz gegriffen.

Hinweis:

Es genügt daher, im Entscheidungsmeeting die passende Kommunikations- und Übermittlungsstruktur zu entscheiden. Eine etwas differenziertere Struktur könnte z.B. so gestaltet werden: 1. Übermittlung der Entscheidung, 2. 10min Kleingruppenarbeit zu etwa folgenden Fragen: Was ist uns noch unklar? Was muss bei der Realisierung beachtet werden? Welche Ressourcen/ Kompetenzen benötigen wir für eine effiziente Umsetzung? 3. Sammeln und Bündeln der Ergebnisse, 4. Antworten der Entscheidungsträger ad hoc.

Wie kommuniziert man (Entscheidungen), um Einsicht und Verständnis zu ermöglichen?

In den Begriffen >Einsicht und Verstehen< eröffnen sich schon die richtigen weiteren Fragen. Was muss für Betroffene *einsehbar* werden, damit sie den *Sinn* („ah, ich verstehe“) des neuen Weges, des neuen Verhaltens nachvollziehen können. (Wir erinnern: Entscheidungen markieren Wendepunkte und geben Antworten auf Unsicherheiten. Auch wenn Kontinuität bestätigt, d.h. entschieden wurde: „Der gleiche Weg wie bisher?“ „JA ! Weil,...“)

- Die juristische Form der Übermittlung – erst das Urteil, dann die Begründung – können wir nicht empfehlen. Für die emotionale und damit auch die sachliche Verarbeitung ist es günstiger, mit der Kommunikation dem „natürlichen“ Denkprozess zu folgen:
 1. Beschreiben und Bewerten der Ausgangssituation,
 2. Benennen, warum eine Entscheidung erforderlich ist,
 3. Benennen der Überlegungen,
 4. Benennen der Optionen,
 5. Benennen der Entscheidungskriterien,
 6. Erläutern der Entscheidung und der erwarteten Folgen/Wirkungen,
 7. Erläutern der Folgewirkungen und der Auswirkungen, wenn die Entscheidung nicht umgesetzt würde.
- Was sonst noch alles zur Steigerung der Einsicht und Sinnvermittlung gehört, sollte jeweils überlegt und durch die Frage „was brauchen Sie noch, um die Entscheidung zu verstehen und zu realisieren?“ geklärt werden. Dissense im Entscheidungsgremium haben nur dann Platz, wenn verdeutlicht werden müsste, welche unterschiedlichen Aspekte und Dimensionen diskutiert wurden und wie sie in die Entscheidung eingegangen sind. Darüber hinaus gehört das zu den Internas.
- Komplexe und komplizierte Entscheidungen erfordern „Verdauungszeit“, daher sollte nach einem passenden Zeitraum die Möglichkeit nach einem weiteren Gespräch gegeben werden. Das bedeutet aber nicht, dass dadurch die Entscheidung revidiert werden könnte.
- Klar – Eindeutig – Prägnant sind sicher kommunikative Eigenschaften, die helfen Orientierung zu geben. Wenn jemand zu (ausschweifendem) Erzählen neigt, muss das aber kein Fehler sein. So können beim Zuhörer lebendige Bilder entstehen und nicht nur abstrakte Fakten. Die zentralen Aussagen sollten jedoch schriftlich gebündelt werden.

Hinweis:

Die Kommunikation von Entscheidungen sollte eindeutig, präzise und klar sein. Sie soll Einsicht in die Hintergründe ermöglichen, den Sinn auf die Zukunft eröffnen, die Auswirkungen und das konkrete neue Tun deutlich machen, die Risiken und Nebenwirkungen benennen und die Achtsamkeit erhöhen, indem die Konsequenzen (inhaltlich und sozial) der Nichteinhaltung deutlich markiert werden.

- Klar, eindeutig und prägnant gilt vor allem für Entscheidungen, bei denen man voraussieht, sie sind wichtig und aus Unternehmensperspektive „unverzichtbar“, werden aber die Erwartungen der MitarbeiterInnen enttäuschen (z.B.: Versetzung an einen anderen Standort)

Hinweis:

Um solche „kritischen Nachrichten“ adäquat übermitteln zu können, sollte man den psychologischen Prozess kennen, der durch Erwartungsenttäuschung entsteht. In aller Kürze: Schock – Verleugnung – Angriff – Selbstzweifel/Resignation – Situationsakzeptanz – Kreatives Chaos – Neuanfang (der untenstehenden Exkurs beschreibt diesen Prozess genauer).

Was tun mit Entscheidungen, die zu realisieren sind, die man aber persönlich nicht wirklich mit trägt?

Solche Situationen konfrontieren jede Führungskraft auf jeder Ebene mit dem heiklen Thema der Balance von Authentizität und Loyalität. Man muss Einsicht gewinnen – und später vermitteln - in die unterschiedlichen Funktionslogiken (Vertrieb, Controlling, GF, Vorstand,..) die in ihren jeweiligen Überlegungen anderen Kontexten und Interessen folgen und diese mit den Grenzen der eigenen Logik, der eigenen perspektivischen Wahrheit, persönlichen Ethik, Moral, Strategie, Interessen vergleichen, um zu ganz persönlichen Schlussfolgerungen zu gelangen.

Die erste Frage die man sich stellen sollte, wenn man eine Entscheidung vertreten und vermitteln muss, die man selber nicht befürwortet, lautet: Warum werde ich sie dennoch vertreten? Die – von der inneren Wahrheit getragene – Antwort auf diese Frage kann mitgeteilt werden. Ein Zuwachs an Glaubwürdigkeit und Vertrauen ist nahezu garantiert. Z.B.: *„Es wurde folgende Entscheidung getroffen, wir haben uns diesen Prozess nicht leicht gemacht. Letztendlich haben diese und jene Überlegungen überwogen. Nach meiner persönlichen Perspektive hätte ich anders entschieden. Da die Entscheidung weder unmoralisch noch falsch ist, sondern andere Aspekte berücksichtigt, sehe ich es auch als meine Aufgabe als Führungskraft – im Sinne des Ganzen – diese Entscheidung mit zu tragen. Ich lade Sie daher ein, so wie ich, diese Entscheidung gut umzusetzen“*

Exkurs zum Prozess der Verarbeitung „kritischer Nachrichten“

Unter „kritische Nachrichten“ werden hier alle jene Mitteilungen verstanden, die eine Erwartung enttäuschen. Der Prozess der Verarbeitung durchläuft bestimmte Phasen – mit großer Wahrscheinlichkeit in der angegebenen chronologischen Reihenfolge – die je nach Bedeutung des Nichterwarteten unterschiedlich intensiv erlebt werden und unterschiedlich lange dauern können.

Beobachten Sie sich selbst und Sie werden die Phasen deutlich erkennen. Wir werden Sie zuerst bewusst an einem banalen Beispiel beschreiben, und hoffen, dass Sie Ihre Erfahrungen damit vergleichen können.

Situation: Sie haben Freunde in ihr Lieblingslokal eingeladen und schon angekündigt, dass es dort den besten Wolfsbarsch (Branzino) der Stadt gäbe und dass der Abend ein besonderes Geschmackereignis garantiert.

Sie bestellen beim Restaurantchef, den Sie auch persönlich gut kennen, mit freudig, konspirativem Blick: „Bepino, Du weißt schon, für uns vier, deinen Branzino in Salzkruste und den üblichen Kräutern“. Der Chef verspricht zuerst einige Besonderheiten der Küche und entschwindet, nicht so souverän und charmant wie sonst. Kurze Zeit später: „Es tut mir so leid, aber der letzte Branzino – Du weißt ja, wir kaufen immer ganz fresco – wurde bereits verkauft und die anderen Fische eignen sich nicht für das Rezept mit Salzkruste. Ich bringe Euch wunderbares anderes, darf ich Dich beraten?“

Sie erstarren kurz, man kann sehen, dass Ihr Gesicht etwas weniger Blut zeigt (**Schock**). Nach wenigen Sekunden: „ne, das ist ein Scherz, das ist nicht wahr, wie ist denn das möglich?“ (**Leugnen** der nicht erwarteten Realität – Ziel, den erwarteten Zustand herstellen). Der Dialog geht einige Sätze hin und her: „doch leider“ – „ne, gab’s ja noch nie“. Fakt ist: die Situation ändert sich nicht; daher, mit etwas erhöhter Lautstärke: „Du kennst mich doch, wir sind Stammgäste und ich habe extra unsere Freunde eingeladen. Ne, ich finde das unmöglich, Du musst doch wissen, warum man zu Dir kommt, jetzt wirst Du auch schon so, wie die anderen“ (**Angriff, Aggression** – Ziel: Herstellen des erwarteten Zustandes, es könnte ja sein, dass Bepino so beeindruckt ist und beim Nachbarrestaurant versucht einen Branzino zu erstehen). Wenn sich der Zustand nicht ändert, folgt ein mehr oder minder lautes Selbstgespräch: „Wie kann ich nur so naiv sein, natürlich hätte ich bei der Tischbestellung schon den Fisch ordern müssen, immer wieder passiert mir so ein Blödsinn.“ (**Selbstzweifel, Selbstbeschuldigung, innerliche Verstimmung** – Ziel, wie immer, Herstellen des erwarteten Zustandes, vielleicht ist der Restaurantchef von der Depression beeindruckbar). Ändert sich der Zustand nicht, dann Entscheidung zwischen „immer mir passiert so was“ (**Resignation**) oder „wirklich schade, ich weiß, wie gut dieser Fisch hier ist, aber wir werden ihn heute nicht bekommen“ (**Bedauern**, „trauern“ und **Akzeptanz der Situation** – Funktion: loslösen von der bestehenden Erwartung, erster Schritt zur Neuorientierung). Nächste Phase: „nun, den Branzino gibt es wirklich nicht, jetzt habe ich gar keine Idee, was wir heute hier essen sollen.“ (**Innere Leere, leichte Desorientierung, kreatives Chaos** – Funktion: freierwerden für neue, noch unbekanntere Möglichkeiten.) Erst jetzt ist man wirklich offen für eine inhaltliche Beratung durch den Restaurantchef oder für das Studium der Speisekarte (**Neue Lösung, neue Identität, Neuanfang**).

Das sind die Stufen der Verarbeitung „schlechter Nachrichten“ zusammengefasst: **SCHOCK:**

- Hinsetzen, Sofort überbringen, Anwesenheit (face-to-face)
 - ≠ vor der versammelten Mannschaft
 - ≠ auf locker machen
 - ≠ vorher ankündigen

 VERLEUGNUNG:

- Wiederholen! Klarheit schaffen
 - ≠ die Sache verschleiern

 ANGRIFF:

- Raum geben, aushalten können, als „Ventil“ und „zu durchlaufende Phase sehen“
 - ≠ Gegenangriff
 - ≠ versachlichen
 - ≠ Appelle

 SELBSTZWEIFEL / RESIGNATION:

- Kontakt / Beratung anbieten, stützen und unterstützen, Geduld haben, behutsam in Richtung Problemakzeptanz drängen, Rückfälle einkalkulieren !!!
 - ≠ beschleunigen wollen

 SITUATIONSAKZEPTANZ:

- Zeit geben, alte Geschichten erzählen lassen, Vergangenes wertschätzen, Rituale
 - ≠ Lösungen anbieten

 KREATIVES CHAOS:

- Zulassen von Angst, Verzicht von Kontrollierbarkeit, Leistungsabfall einkalkulieren, Annehmen / Begleiten von Emotionen (Panik, Angst, innere Leere), informieren, Fokus erweitern, Neue Ideen fördern / anbieten
 - ≠ in alten Geschichten kramen

 NEUANFANG:

- Neues Ziel beschreiben lassen, Visionsarbeit, Gelerntes verankern und umsetzen, kleine Schritte, Feiern, Routine fördern, kommen lassen

Einige Leitfragen für Reflexionen:

Beginnend mit der letzten Thematik:

- Wie ist es mir gelungen Entscheidungen, die Erwartungen der Mitarbeiter enttäuscht haben zu vermitteln, welche der oben beschriebenen „Tipps“ waren auch bei mir erfolgreich, welche noch?
- Wie ist es mir gelungen glaubwürdig zu bleiben, wenn ich Entscheidungen umzusetzen hatte, die ich inhaltlich nicht voll mittragen konnte?
- Was sind meine Erfolgsrezepte in der Vermittlung von Entscheidungen und im Sicherstellen von Commitments?
- Wie sollten wir mit Entscheidungsprozessen verfahren, an denen nicht alle Mitverantwortlichen beteiligt sein können?
- Wie gelingt es mir – auch mit wenig Aufwand – Einsichten, Sinn und Auswirkungen von Entscheidungen zu vermitteln – wie gestalte ich den Kommunikationsprozess?