

# JournalK3.

Jahrgang 4 Heft 1 Januar 2008

## Neue Besen kommunizieren gut - Reflexionen über den Start in einer neuen Position -

Walter Schwertl, Frankfurt\*

### 1. Eine paradoxe Ausgangslage

Die Welt ist schneller geworden; berufliche Wechsel verlieren ihren Seltenheitswert. In Deutschland ist der durchschnittliche Verbleib von Unternehmensleitern von mehr als 8 Jahren auf knapp 5 Jahre gesunken. Verbunden damit ist, dass auf *dem Neuen*<sup>1</sup> alle Hoffnungen ruhen. *Der Neue*<sup>2</sup> soll die in ihn gesetzten Erwartungen maximal erfüllen, das Notwendige verändern, gleichzeitig auch die Traditionen, und nicht nur diese, bewahren. Er soll Führung und Sicherheit geben, den Weg wissen ohne die Landschaft zu kennen. Dies soll er bereits tun ohne über die notwendige Sicherheit zu verfügen. Er soll bewusst Unternehmenskultur gestalten, mit seinem Eintritt ins Unternehmen Markierungen setzen, ohne Gewissheit, wie diese ersten Markierungen verrechnet werden. Kurz: *Der Neue* zu sein bedeutet, ein divergentes Feld an Erwartungen zu betreten ohne Landkarte und ohne Führer. Ein Teil der Mitarbeiter und Kollegen setzt Hoffnungen in ihn, ein anderer Teil wird eher skeptisch sein. Auch die beste Kommunikationsleistung kann Fehler nicht verhindern, aber *Kommunikative Kompetenz* (Schwertl 2001) kann diese dramatisch reduzieren, Fehlerfreundlichkeit erhöhen, Unterstützungen etablieren und Frühwarnsysteme zur Wirkung bringen. Der Start in ein neues Unternehmen ist und bleibt ein Abenteuer.

### 2. Die Würfel sind gefallen!

Die Besiegelung des Vertrages bedeutet die Übernahme einer Aufgabe, deren Gelingen nicht alleine zu bewerkstelligen, deren Schei-

<sup>1</sup> Dies gilt in gleicher Weise auch für *die Neue*, d.h. für die neue weibliche Führungskraft, die neue weibliche Managerin, etc.

<sup>2</sup> *Der Neue* bedeutet im weiteren Zusammenhang eine Person mit Entscheidungsbefugnis. Grundsätzlich treffen die Überlegungen mit Abwandlungen auf verschiedene hierarchische Ebenen zu.

tern aber alleine zu verantworten ist. *Der Neue* (falls gegeben auch seine Entourage) und die zukünftigen Mitarbeiter und Kollegen müssen ein neues soziales System bilden. Dieses System kann auf Kooperation bzw. auf das Gegenteil (Nicht-Kooperation bis Kampf) angelegt sein.

Die verschiedenen Kontrahenten müssen gemeinsame Regeln schaffen und sich an all dem immer wieder ausrichten. Damit dies möglich wird und bleibt, benötigen sie die Bereitschaft zur Kommunikation. Sie muss in jeder Situation erhalten und verbessert werden.

### K3 Miniworkshop

#### Neue Besen kommunizieren gut

Termin: Montag, 18.02.2008

Zeit: 17:00-20:00 Uhr

Ort: ZeiBelstraße 11, 60318 Frankfurt

Referent: Dr. Walter Schwertl

Infos unter [www.k3-frankfurt.de](http://www.k3-frankfurt.de)

Unternehmen werden als Kommunikations- und Entscheidungssysteme verstanden (Schmidt 2004). Operationen innerhalb einer Organisation resultieren aus Kommunikationen und haben Folgen in Form weiterer Kommunikationen. Anders ausgedrückt: Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn sie Folgen hat und diese weitere Kommunikationen innovieren, d.h. Anschlussfähigkeit gegeben ist. Anschlussfähigkeit gilt es genauer zu betrachten. Sie wird folgend in 3 Dimensionen unterteilt.

- Technische Anschlussfähigkeit: Hierunter versteht man die technischen Voraussetzungen für Kommunikation. Dies mag in einem Kleinunternehmen mit hohem Anteil an Face to Face Kommunikation relativ einfach zu organisieren sein. Der Zugang zur Führungskraft ist meist unkompliziert und direkt möglich. In einem großen Unternehmen braucht es technische Voraussetzungen. Die Beteiligten benötigen eine Sprache, in der sie sich verständigen können. Heinrich Böll sprach davon, in einer Sprache beheimatet zu sein. Dies bedeutet, über eine gemeinsame Sprache (z.B. deutsch) und einen gemeinsamen Gebrauch an Sprache zu verfügen.

- **Kommunikative Anschlussfähigkeit:**  
Neben Technik, Medien und einer gemeinsamen Sprache benötigen die Beteiligten Kommunikationsinhalte und -formen, aus denen Dialoge entstehen. Selbst wenn die Handhabung des PCs garantiert ist, das Intranet benutzt wird und der technische Gebrauch der Sprache Anschlussfähigkeit signalisiert, wird der Dialog nur erhalten bleiben, wenn die kommunizierten Inhalte Relevanz für alle Beteiligten haben. Auch jene Berufsgruppen, für die der ausdifferenzierte filigrane Sprachgebrauch nicht zur Hauptkompetenz gehört, haben eine präzise Vorstellung davon, ob ihre Interessen berührt sind, ob sie beteiligt werden. Kommen sie zur Entscheidung, nicht berührt, d.h. nicht beteiligt zu sein, werden sie im günstigen Falle passiv und desinteressiert reagieren. Sie stünden für Veränderungsprozesse kaum zur Verfügung. Das Gift des *Nicht-interessiert-seins* bricht nicht wie ein Sommergewitter über eine Organisation herein. Es breitet sich schleichend aus.

- **Kulturelle Anschlussfähigkeit:**  
Unternehmen verfügen über ein Netz an gemeinsamen Werten. Hierzu gehört, wie bewertet, was gewünscht, toleriert bzw. nicht geduldet wird. Die Kultur eines Unternehmens ist ein Koordinatensystem, das über einzelne Interaktionen gelegt wird, um damit Ein- und Ausschlüsse vorzunehmen; um Erlaubtes, Verbotenes oder Gewünschtes festzulegen. Solche Grundlagen, entscheiden darüber, ob *der Neue* Teil der Gemeinschaft wird oder ein Fremdkörper bleibt; ob er als Hoffnung oder Bedrohung angesehen wird. Diese Entscheidung ist jedoch nicht von außen bestimmbar und nicht über Oberflächlichkeiten zu gestalten. Es gibt Möglichkeiten der Einflussnahme aber keine Sicherheit. Kommunikationsmaßstäbe sollten sich daher mehr an Gesetzen von Kommunikation und weniger an den Regeln der Vermarktung orientieren. Ein neues Kommunikationsgebilde, d.h. ein neues Unternehmen zu betreten ist vergleichbar dem Eintritt in eine fremde Kultur.

3. Wann beginnt die neue Aufgabe?  
Spätestens nach Unterzeichnung des Vertrages wird der Wechsel konkret. Im Kopf werden Szenarien des Weggehens und des Ankommens entworfen. Ein soziales System zu verlassen heißt mehr als die Rückgabe von Schlüssel, Dienstwagen und Laptop. Es bedeutet auch Vertrautes und Vertraute zu verlassen. Es bedeutet Abschied zu nehmen. Es gilt Pflichten zu erledigen, Übergaben zu arrangieren und Prozesse abzuschließen. Neben der Erledigung solcher Formalien, gilt es auch sich selbst von Anderen zu verabschieden. Das WIE, WAS, WO und WER mag diskutabel sein, die generelle Notwendigkeit ist unabdingbar.

4. Zwanzig Tage vor Beginn  
Der innere Fokus, die Aufmerksamkeit wendet sich immer mehr von der alten Position zur neuen Wirkungsstätte hin. Hierfür gibt es viele unterschiedliche Rituale. Die kommende neue Aufgabe wird mehr Aufmerksamkeit, d.h. mehr Zeit benötigen. Zeit ist nicht dehnbar, sie muss also irgendwo weggenommen werden. Häufig geht dies zu Lasten der Familie, d.h. der Life Balance. Man tut daher gut, die Veränderung von Beginn an mit der Familie zu besprechen, sie Kommunikationspartner in diesem Prozess der Veränderung werden zu lassen.

Systemische Coachinausbildung

- 13-teilige Seminarreihe
- DBVC akkreditiert und SG zertifiziert
- Start: 14.11.2008
- Veranstaltungsort: Frankfurt
- Leiter: Dr. Walter Schwertl

Infos unter [www.k3-frankfurt.de](http://www.k3-frankfurt.de)

5. Erste Begegnungen  
Wenn es die Chance gibt, mit dem Vorgänger der neuen Position zu sprechen, so ist es vorteilhaft dies zu tun. Er besitzt Informationen die anderen nicht zur Verfügung stehen. Er kennt Fallstricke, Chancen, Widersacher, Helfer. Wenn jemand für diese Position zu diesem Zeitpunkt einen Kompass zur Vermeidung der größten Fehler besitzt, so ist es der Vorgänger. *Der Neue* muss Anschluss finden, um Teil des vorhandenen Netzwerks zu werden. Dies können seine engsten zukünftigen Mitarbeiter, seine Führungskräfte und seine hierarchisch gleichgestellten Kollegen sowie andere Kooperationspartner sein. Sein Gesicht vor dem Start im neuen Unternehmen zu zeigen, Bereitschaft zur Kommunikation zu signalisieren und um Starthilfe zu ersuchen sind keine Zeichen von Schwäche. Es signalisiert soziale Kompetenz und damit Stärke. Hierzu kann auch ein Antrittsbesuch beim Betriebsrat oder ein Vorstellungstermin beim Aufsichtsrat gehören. Solche Aktivitäten, gelegentlich etwas geringschätzig als Selbstverständlichkeiten disqualifiziert, werden dann *sichtbar*, wenn sie nicht bedacht werden<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Wir verfügen über viele Möglichkeiten (z.B. Gastgeschenke bei einer Einladung), die zunächst banal und selbstverständlich erscheinen. Sie wirken unscheinbar, wenn sie erfolgen. Ihre Bedeutung wird häufig erst erkannt, wenn sie fehlen.

6. Die richtigen Zeitpunkte wählen  
 Der österreichische Physiker Ludwig Boltzmann (1844-1906) galt als wortstarker Verfechter der Atomtheorie. Zu seiner Zeit waren diese unverzichtbaren Grundlagen für die spätere Relativitätstheorie jedoch wissenschaftlich noch nicht anerkannt: Boltzmann scheiterte (Bürgin 1997). Dies mag als ein tragisches Beispiel für den Grundsatz gelten, eine richtige Idee zum falschen Zeitpunkt ist eben keine richtige Idee! In Analogie dazu ist sehr sorgfältig zu prüfen, wann *der Neue* nach Antritt mit wem spricht. Die Vorgehensweise ist nicht kopierbar. Jeder Neubeginn ist eine einzigartige Geschichte, die ihr besonderes Skript braucht. Die Kunst besteht darin für die jeweilige Organisation das passende Skript zu formulieren. Nur die Notwendigkeit eines solchen Skriptes ist allen Neuanfängern gleich. Jedes System braucht *seine* spezifischen Antworten!

Weiterbildung in systemischer Therapie- und Beratungspraxis durch unseren Kooperationspartner ISTUP

Grundkurs:

- 6-teilige Seminarreihe
- Start: 29.02.2008
- Veranstaltungsort: Frankfurt
- Leiterin: Dr. Maria L. Staubach

Hauptkurs:

- Start: 24.10.2008
- Veranstaltungsort: Frankfurt
- Leiterin: Dr. Maria L. Staubach

Infos unter [www.istup-ffm.de](http://www.istup-ffm.de)

7. Der erste Tag  
 Der erste Tag bedeutet die ersten offiziellen Spuren zu hinterlassen, die Vorbereitungen haben ein Ende. Alle vorausgegangenen Aktivitäten dienen diesem ersten Tag. *Der Neue* betritt seinen zukünftigen Bereich und alle, die schon länger im Unternehmen sind und ihre Geschichte in dieser Organisation haben, warten auf diesen Auftritt. Sie tun dies aber nicht als Unbeteiligte, sondern als Beobachter. Sie werden an Hand von Gesten, Worten und Handlungen eine Einschätzung vornehmen<sup>4</sup>. Dieser erste Eindruck wird nur mit viel Aufwand korrigierbar sein. Ob gewünscht oder nicht, der erste Tag führt zur ersten Verortung und dies beginnt mit den Fragen: Komme ich im Szenario des ersten Tages vor? Wird mein Bereich, meine Abteilung

wahrgenommen? Was haben wir durch den Neuen zu erwarten? Der erste Tag führt zu den ersten Beschreibungen. Oft gehen dem Zuschreibungen (z.B. knallharter Sanierer, kommt von ...) voraus. Der erste Eindruck wird diese Parolen bestätigen oder relativieren und Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter haben.

8. Schonfrist für *den Neuen*?

Politikern werden 100 Tage gewährt, um sich in der neuen Aufgabe zu Recht zu finden. Bei genauer Betrachtung gibt es jedoch keine 100 Tage. Es gibt ab Vertragsabschluss Aufgaben, die zu bewältigen sind. Diese können sehr schnelles Handeln notwendig machen oder langfristig angelegt sein. Wie viel Fehlerfreundlichkeit gewährt wird, hängt von Aufgaben und nicht von willkürlichen Zeiteinheiten ab. Alternativ zu einer Schonfrist kann jede Aufgabe mit einem passenden Zeitplan versehen werden. Denn: Organisationen sind Entscheidungs- und Kommunikationssysteme; diese kennen letztlich keine Schonfristen.

9. Tagebuch der Wahrnehmung

Jegliche erfolgreiche Kommunikation beginnt mit Beobachtung. Die Eindrücke in einem neuen Unternehmen sind so vielfältig, dass eine sinnvolle Kategorisierung meist wenig reflektiert, automatisch und oft fehlerhaft erfolgt. Sich auf frühere Erfahrungen zu berufen mag gut klingen, beinhaltet aber oberflächliches Denken. Diese Erfahrungen sind für *den Neuen* immer Erfahrungen mit anderen Organisationen. Sie anzuführen bedeutet man unterstellt Vergleichbarkeit. In der neuen Organisation können entscheidende Variablen anders sein. Es kommt darauf an, diese neue Organisation in möglichst kurzer Zeit zu verstehen. Ein effektives Mittel hierzu ist das *Tagebuch der Wahrnehmung*. *Der Neue* notiert seine Eindrücke in einem Notizbuch, z.B. von Meetings, Antrittsbesuchen und Rundgängen. Die werden zur besseren Strukturierung später nochmals geordnet niedergeschrieben. Nach einiger Zeit können die Mitarbeiter mit diesen Eindrücken konfrontiert werden. Hieraus lassen sich in Folge strategische Operationen ableiten.

• Mitarbeiter zitieren oder besuchen?

In der Anfangszeit gilt es Veränderungen anzustoßen. Auch wenn Ziele noch nicht erreicht sind, muss möglichst schnell eine Handschrift erkennbar sein. Das erreichbare Tempo hängt wesentlich von den Mitarbeitern ab. Ihre realisierte Kooperationsbereitschaft (nicht die erklärte Kooperationsbereitschaft!) ist Ausdruck davon, wie sehr sie Zaungäste oder Beteiligte der angestrebten Veränderungen sind. Die Mitarbeiter an Ihrem Arbeitsplatz zu besuchen und sie nicht zu zitieren ist Ausdruck jener Wertschätzung, die Koopera-

<sup>4</sup> Ein Coachingkunde: „Als mir deutlich wurde, dass er bereits beim Antrittsbesuch in unserer Abteilung meinen Namen kannte, wusste ich, meine Zeit geht zu Ende. Ich war auf seiner Abschussliste.“

tion fördert. Für die Mitarbeiter zeigt sich hier eine Markierung der zu erwartenden Kultur. Die skizzierten Besuchsrunden sind vor allem dann wertvoll, wenn *der Neue* sich als Beobachter und Zuhörer versteht.

- Feedbackformate im Kalibrierungsprozess Die anfängliche Wachsamkeit und Sorgfalt in Interaktionen und Entscheidungen weicht der Routine. Dies ist eine gewünschte Entwicklung, letztlich sollte sie dazu führen, dass *der Neue* seine anfänglichen Schwierigkeiten überwindet und zu voller Leistungsentfaltung kommt. Der Kalibrierungsprozess ist jedoch noch nicht abgeschlossen. Es empfiehlt sich Feedbackformen und Reflexionsschleifen zu etablieren.

Feedback kann sehr sparsam sein, es kann aufwendig konzipiert sein. Hier gibt es nicht nur ein wirksames Format.

Wir unterscheiden zwischen integrierten und herausgehobenen Feedbacks.

Bei integrierten Feedbacks werden kurze Einschätzungen in kurzer zeitlicher Taktung (z.B. wöchentlich) abgefragt. Sie sind durch ihre Kürze, (ca. 5 Minuten) gekennzeichnet. Es wird nachgefragt, ob sich die Prozesse innerhalb der Erwartungen bewegen. Wird dies versichert, ist das Feedback beendet. Kann dies nicht zugesichert werden, vereinbart man einen eigenen Termin zur genaueren Analyse. Dieses Modul an Regelkommunikation wird jedoch zeitlich nicht ausgedehnt, da es sonst seinen Charakter und damit sein Steuerungspotential verliert.

Eine erste Zwischenbilanz ist ein herausgehobenes Feedback. Es dient der Überprüfung des bisherigen Kurses. Hierfür muss deutlich mehr Zeit eingeplant werden.

#### 10. Vorbereitung mit oder ohne Coach, ... oder gar nicht?

Eine neue Stelle stellt immer einen einmaligen Neuanfang dar. Im Regelfall ist dieser nicht zu leisten ohne die mentale Vorbereitung durch die entsprechende Person. Dies kann alleine oder mit einem Coach geschehen.

Eine Metapher:

Jemand ist ein guter Höhenbergsteiger. Die ersten erfolgreichen Begehungen von Fünf- und Sechstausendern hat er hinter sich. Möchte er jetzt, durch die Erfolge selbstsicher geworden, seinen ersten Achttausender ver-

suchen, stellt dies eine andere Qualität an Herausforderung dar. Der Umgang mit künstlichem Sauerstoff, der Aufenthalt in der Todeszone und eine ganz andere Bedeutung des Wettereinflusses empfehlen, sich nicht nur auf die bisherige Erfahrung zu verlassen. Die Fehlerfreundlichkeit reduziert sich plötzlich enorm, Rettungsmöglichkeiten sind kaum gegeben und die körperlichen und psychischen Belastungen insgesamt nur schwer erträglich.

Rückübersetzt bedeutet dies: Wenn die neue Position so konzipiert ist, dass die bisherigen Erfahrungen nicht ausreichen ist eine Vorbereitung mit professioneller Hilfe sinnvoll. Dies setzt allerdings die Verfügbarkeit eines passenden Coaches voraus. Dieser muss Erfahrung, konzeptionelle Stärke und Parkettsicherheit in der Vorbereitung auf eine neue Position glaubhaft darlegen. Ein exzellenter Felskletterer ist noch kein Höhenbergsteiger!

#### 11. Literatur

Bateson, G. (1976). Ökologie des Geistes. Frankfurt, Suhrkamp.

Luhmann, N. (1984). Theorie der sozialen Systeme. Frankfurt, Suhrkamp.

Bürgin, L. (1997). Irrtümer der Wissenschaft. München, Herbig Verlagsbuchhandlung.

Schmidt, S.J. (2000). Kommunikationen über Kommunikation über integrierte Unternehmenskommunikation. In: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. M. Bruhn, S.J. Schmidt & J. Tropp. Wiesbaden, Gabler: 123 - 141.

Schmidt, S.J. (2004). Unternehmenskultur. Weilerswist, Velbrück Wissenschaft.

Schwertl, W. (2001). Kommunikative Kompetenz. In: Best Patterns, Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management.

G. Bergmann & G. Meurer. Neuwied und Kriftel, Luchterhand: 313 - 327.

\*Walter Schwertl, Dr.phil., Dipl. Psych, Gründer des Institut für systemische Theorie und Praxis Frankfurt (ISTUP), Seit 1999 geschäftsführender Partner von K3 Beratergruppe Frankfurt, Senior Coach DBVC, Arbeitsschwerpunkte: Berater für interne Kommunikation von Organisationen, Familienunternehmen, Coach, Autor zahlreicher Publikationen.

K3 Beratergruppe Frankfurt  
Zeibelstraße 11  
60318 Frankfurt

Telefon: 069/9055999-0  
E-Mail: [office@k3-frankfurt.de](mailto:office@k3-frankfurt.de)  
Homepage: [www.k3-frankfurt.de](http://www.k3-frankfurt.de)

Partner für kommunikative Exzellenz