

Psychologie der Unternehmung

Watzlawick und die anderen Vertreter des kritischen Rationalismus bieten weitere Erklärungsansätze für Kommunikationsakte und deren Scheitern an.

Beispielhaft sei Gregory Bateson angeführt. Sein wesentlicher Beitrag zum wissenschaftlichen Denken sind seine Gedanken über die Natur des Geistes. Er schlug vor, Geist als Systemphänomen zu definieren, das typisch für „Lebende Dinge“ (mit solchen beschäftigte Bateson sich in erster Linie) ist. Er führte eine Reihe von Kriterien an, die Systeme erfüllen müssen, wenn sie Geist erkennen lassen sollen. Jedes System, das diesen Kriterien entspricht, wird imstande sein, Informationen zu verarbeiten und die Phänomene zu entwickeln, die wir mit Geist in Verbindung bringen - Denken, Lernen, Gedächtnis usw. Für Bateson war Geist eine notwendige und unvermeidliche Konsequenz einer gewissen Komplexität. Er betonte auch, dass mentale Eigenschaften sich nicht nur in individuellen Organismen, sondern auch in Gesellschaftssystemen und Ökosystemen manifestieren, dass Geist nicht nur im Körper immanent sei, sondern auch in den Kommunikationspfaden und Botschaften außerhalb des Körpers.

Watzlawick, Kommunikationsprobleme und Subjektivität - ein Ratgeber

Paul Watzlawick gibt Erfahrungen aus der psychologischen Therapiepraxis wieder und legt diese Problemmuster der menschlichen Kommunikation auf Organisationen und Unternehmen. Seiner Ansicht nach wird die Kommunikation erst durch ein Problem zum Thema. Wer sie in den Griff bekommen will muss ihr kleines Einmaleins beherrschen: wenige Regeln, konsequente Anwendung, eindeutiges Handeln und direkter Austausch. Die unmittelbare Beziehung zum Mitmenschen, zum Kollegen, zum Mitarbeiter ist für Watzlawick Angelpunkt aller Kommunikation in Organisationen. Das folgende Kapitel ergab sich aus der Möglichkeit einer persönlichen Diskussion mit Watzlawick sowie aus der Zusammenfassung einiger seiner Vorträge. Entsprechend sind die Ausführungen ein großer und persönlich-formulierter Bogen über Watzlawicks therapeutische Erfahrung, der ihm eigenen anekdotischen Erzählweise folgend.

Das Grundübel der Kommunikation in Organisationen ist die Haltung: „Das weiß ich ganz genau, das brauche ich erst gar nicht nachzuprüfen, darauf kann ich mich mit meinen Maßnahmen stützen“. Menschen erliegen dem Irrglauben, dass sie genau wüssten, was die anderen vorhaben. Die Überwindung dieser Barriere beginnt damit, herauszufinden, was im Kopf des Mitmenschen vorgeht. Dafür gibt es eine wirkungsvolle Methode, die immer eingesetzt werden kann, wenn es inhaltliche Kontroversen gibt. Wenn beispielsweise in einer Konferenz zwei konkurrierende Auffassungen bestehen, dann sollte jede der beiden Gruppen zunächst den gegnerischen Standpunkt zur Zufriedenheit der anderen darlegen. Watzlawick pflegt als Illustration gerne das Beispiel der Supermächte zu bringen: „Wie erfolgreich hätten die Konferenzen der Supermächte in den Jahren des kalten Kriegs sein können, wenn erst einmal die Sowjets den Standpunkt der US-Delegation dargelegt hätten und dann die Amerikaner jenen der Sowjets?“.

Man muss also den Versuch unternehmen, sich ernsthaft in sein Gegenüber hineinzudenken. Ist die gegnerische Meinung erst einmal geklärt, sind sicher schon 50 Prozent der Kontroverse aus dem Weg geräumt.

Natürlich sind Führungskräfte keine Übermenschen. Oft sind sie Experten auf ihrem Fachgebiet. Häufig sind sie in den Beziehungen mit den Mitmenschen unsicher. Er legt dann eine Haltung an den Tag, die in den anderen genau jenes Verhalten der Unsicherheit hervorruft, gegen das er sich schützen zu müssen glaubt. Er nimmt an, sie seien unfreundlich, sie misstrautem ihm, und das führt zu einer ganz typischen Rückkopplungsschleife. Er wird sich also in einer zurückhaltenden, kalten, misstrauischen Weise verhalten und auf diese Weise in seinem Gegenüber genau jene Haltung erzeugen, von der er von vornherein annahm, dass sie dort vorliege.

Wie kann sich der Manager selbst aus dieser Art kontraproduktiven Verhaltens heraushelfen?

Die Kommunikationssituation braucht eine neue Annahme. Die Führungskraft soll sich so verhalten, als ob die anderen Angst hätten, eine neue Aufgabe anzugehen und der Bestärkung bedürften. Um dabei etwas zu bewegen, muss die Führungskraft Sicherheit, Überzeugung und Ermutigung ausstrahlen. Dieses „Reframing“, also das Austauschen des Beziehungsrahmens bewirkt sehr rasche Veränderungen im persönlichen und organisationellen Bereich.

Das Risiko, mit Kommunikation mehr Missverständnis als Verständnis zu produzieren, besteht darin, in monadischen Begriffen verhaftet zu bleiben. Darunter sind psychologische Begriffe zu verstehen wie zum Beispiel „Persönlichkeit“, „Charakter“, oder „Motivation“. „Der Manager sollte sich darüber Rechenschaft ablegen, dass diese Begriffe starre und daher im Grunde genommen irrealen Annahmen sind. Die Motivation hängt von dem Kontext ab, in der sich der Mensch befindet. Stellt man einen Manager auf die Bühne eines Punk-Konzertes, dann ist seine Motivation wahrscheinlich sehr gering. Stellt man ihn in eine Verkaufsgespräch, dann ist seine Motivation hoch. Viel zu oft wird zu diesen abstrakten Begriffen Zuflucht genommen, wenn es eigentlich um Dinge mit einem sehr konkreten kommunikativen Hintergrund geht“.

(In: Handelsblatt - Sonderbeilage Unternehmenskommunikation Sommer 1992)

Wenn man merkt, dass eine Sache so richtig schief geht, sollte man den Dingen ernsthaft und wirklich auf den Grund gehen. Dabei gewinnt man auch sehr schnell einen Eindruck von den Kommunikationsproblemen, die einer Fehlfunktion zugrunde liegen.

Ein Beispiel: die Pathologie schriftlicher Mitteilungen. Wenn ein Mitarbeiter seinem Vorgesetzten eine schriftliche Meldung schickt, dann ist er gesichert. Der Vorgesetzte kann aber in schriftlichen „Memos“ ertrinken. Watzlawick beschreibt den Chef einer Verkaufsabteilung, der eine Meldung des Inhalts verschickt, man müsse sofort mit der Versendung eines elektronischen Instruments aufhören, weil dieses Instrument Fehler habe und sehr viele Klagen eingegangen seien. Diese Meldung kommt aber in der Verkaufsabteilung nicht an, die 150 Meter Luftlinie vom Büro des Chefs entfernt ist. In der selben Firma konnte Watzlawick aber feststellen, dass jedes Gerücht innerhalb eines halben Tages in der ganzen Firma und auch in den weiter entfernten Außenstellen bekannt war. Watzlawick: „ Schön wäre es wenn man sich dieses Kommunikationsnetz zunutze machen könnte - leider weiß ich aber nicht, wie...“

Thema Verringerung der Hierarchieebenen

Eine ganze Reihe von vollkommen unsinnigen Leerläufen und Duplikationen kann vermieden werden, wenn die Kommunikationskanäle wie in einem engmaschig geknüpften Netz verlaufen. In Organisationen, die das starre Baumschema beibehalten, wonach der Untergebene nur seinem Vorgesetzten melden darf und der dann seinem Vorgesetzten und

so weiter, kommt es dagegen oft vor, dass sich Prozesse duplizieren, dass zwei Stellen an ein und dem selben Problem arbeiten und nicht einmal wissen, dass sie das tun.

„Wir kommen weg von der Fata Morgana des sogenannten Organigramms mit den schönen Kästchen und den Pfeilen. An seine Stelle tritt die direkte Verständigung von Menschen, die nicht mehr ihre Dienstwege im Kopf haben. Die freiwillige Aussprache gewinnt an Bedeutung, und auch die spontane, an eine Situation oder einen Auftrag gebundene Organisation; etwa wenn jemand die Anweisung gibt: „Was dies angeht, wendet euch an uns, was jenes betrifft, wendet euch an soundso.“ Das klingt sehr laienhaft, ist aber viel wirkungsvoller.“ (*Watzlawick, 1996 in einem Seminar des ÖPWZ*)

Das Hauptproblem bei flacher Hierarchie und lockerer Koordination ist, die Anstrengungen aller Mitarbeiter in die gleiche Richtung zu lenken und in allen Köpfen die gleiche Idee über den Weg zum Ziel zu verankern. Um mehr Homogenität zu erreichen, sollte man nicht fragen: Was müssen wir tun, um zu diesem Ziel zu gelangen? Scheinbar negativistisch, aber in Wirklichkeit viel wirkungsvoller ist die Frage: Was müssen wir tun, um die Sache unmöglich zu machen? Negativ-Faktoren zu begreifen, die das Zustandekommen verhindern würden, erlauben es viel eher, zu einer gemeinsamen Strategie zu kommen. Sie ist für alle einleuchtend, denn das, was man nicht tun darf, wird ja zur Basis allgemeinen Einverständnisses.

Grundlegende Kommunikationspannen

Typische Pannen, die Prozesse bremsen, gehen meist auf unterschiedliche, subjektive Wahrnehmungen einer Kommunikationssituation zurück. Kontraproduktiv wird es dann, wenn das „Nein“ nicht richtig kommuniziert wird. Nehmen wir diesen Fall: A schreibt an B und schlägt eine gemeinsame Sache vor. B ist hoch begeistert, will das machen, schreibt also sein Einverständnis zurück. Der Brief von B an A geht verloren. Das Resultat: Nun sitzen beide da und ärgern sich über den anderen. Die Idee, dass mit der Kommunikation selbst etwas schiefgegangen sein könnte, muss den beiden nicht notwendigerweise in den Sinn kommen. Sie sagen sich nur: Dieser unhöfliche Kerl, der antwortet einfach nicht. A glaubt wegen der fehlenden Antwort, B halte nichts von seinem Vorschlag und vice versa.

Um solche Pannen zu verhindern, sollte man vereinbaren, dass in jedem Falle eine Antwort nötig ist. Auch wenn die Antwort „Nein“ ist, muss das „Nein“ kommuniziert werden. Das bloße Schweigen bedeutet noch keineswegs „Nein“, wie an dem Beispiel zu sehen ist.

Die Rolle der Führungskraft

„Man stelle sich vor, es gebe keine Verkehrsregeln. Und zwar in einer Stadt mit 15.000 Automobilen. Das wäre völlig unmöglich, da würde sich nichts mehr rühren. Aber schon die einfache Regel „Jeder fahre auf der rechten Straßenseite“ macht das Chaos bereits enorm einfacher, ohne die Sache in ihrer Komplexität zu zerstören. Es sind weiterhin 15.000 Autos, es ist weiterhin dieselbe Stadt.“
(*Watzlawick, 1992, Handelsblatt-Interview*)

Die Rolle der Führungskraft ist, die Komplexität zu verstehen und für die Beteiligten zu verringern oder zumindest transparent zu machen. Stafford Beer hat den Begriff des Komplexitätsverminderers eingeführt, unabhängig von ihm auch der Soziologe Niklas Luhmann. Es gilt, Regeln aufzustellen, die das Handeln vereinfachen, ohne das System dabei zu lähmen.