

Blitzlicht

„Nur wer die Stimmung im Unternehmen kennt,
kann die richtigen Impulse setzen.
Ein Blitzlicht erhellt die dunklen Seiten,
damit Ihnen ein Schatten aufgeht...“

DAS PAPIER BEANTWORTET FOLGENDE FRAGEN:

- Welchen Stellenwert hat das „Nicht-Gesagte“ in einem sozialen System?
- Bei welchen Gelegenheiten treten die Schwierigkeiten zutage?
- Wie kann ich Unstimmigkeiten erkennen, auch wenn nicht darüber geredet wird?
- Welche „Schatten“ gibt es in meinem Unternehmen?
- Was kann ich tun, um die Situation nachhaltig zu verbessern?

Ausgangssituation + Problemstellung

Gelegentlich dämmert es einer Führungskraft, dass nicht alles eitel Wonne ist. Obwohl nichts Konkretes zu hören ist, spürt man eine Unstimmigkeit. Dezenzte Nachfragen ergeben nichts und es erscheint schwierig, das gar nicht so offensichtliche Murren zu orten.

Es bleibt jedoch ein Gefühl, dass etwas getan werden sollte und dass man selbst mit der Situation was zu tun hat. Aber was? Hat man eigene Fehler begangen, etwas Falsches gesagt, das System auf irgendeine Art gestört?

Das Problem des „Schattens“

Schnell ist ein Kommunikationstraining organisiert, alle sind eifrig bei der Sache, man baut ein Floß und klettert durch ein Netz, am Abend sitzt man gesellig beim Lagerfeuer – und nach einer Woche ist alles wie vorher. In den meisten Fällen wurden die eigentlichen Probleme dabei nicht angesprochen – man war ja mit interessanten Aktionen beschäftigt. Zum nachdenken und miteinander reden blieb da keine Zeit.

Viel Arbeit, die Angst vorzupreschen und sich bloß zu stellen, gelegentlich auch die Angst vor dem Chef, die Angst Dinge anzusprechen, die besser im Verborgenen bleiben sollten und letztlich gar nicht selten die Angst vor Arbeitsplatzverlust – all das behindert die freie Kommunikation. Man redet nur mehr selten offen, Missverständnisse entstehen und nach einiger Zeit hängen in jeder Abteilung Lawinen, die man besser nicht lostritt – man könnte schließlich selbst hineingeraten.

Das Problem liegt oftmals nicht dort, wo geschimpft wird, sondern wo man schweigt. Das Nicht-Gesagte (der „Schatten“) ist immer genauso wichtig oder noch wichtiger als das Gesagte.

Das Blitzlicht unterstützt bei der Auffindung und Beseitigung der Schatten. Zur näheren Erläuterung zwei Beispiele:

Beispiel 1 – die Weihnachtsfeier

In vielen Unternehmen sind Weihnachtsfeiern Tradition, in manchen besteht auch eine mehr oder weniger deutlich geäußerte "Pflicht" daran teilzunehmen.

Problematik

Die Organisation simuliert Familie und will deren Energie anzapfen, die ihr jedoch nicht zusteht. Hier finden wir einen Grund für die Verärgerung: Die Mitarbeiter wünschen sich Familie und suchen dies auch in der Organisation, da die Ursprungsfamilie bzw. die „alten“ Familienstrukturen im privaten Bereich zunehmend ausfallen. Wir haben es hier mit Großgruppenphänomenen zu tun: Rituale spielen eine entscheidende Rolle: Abschluss, Zäsur, Belohnung, Rückblick etc. Die Großgruppe definiert sich gegenüber der Familie (Sippe, Clan) – und zwar als Widerspruch, der auf der emotionalen Ebene existiert und auch wahrgenommen wird, wenngleich nicht immer bewusst: Wärme, Licht, Nähe als archaische Muster, dazu kommt die Verklärung von Weihnachten aus der eigenen Kindheit, die magische Welt.

Bei Feiern, (z.B. Weihnachten), Veranstaltungen etc. kommen somit die Emotionen in verdichteter Form zutage. Ansprachen haben einen - oft nicht ausreichend bedachten und gewürdigten – Stellenwert und rufen Missstimmung unter der Belegschaft hervor, die meist nicht offen, umso heftiger jedoch "inoffiziell" geäußert wird. Manchmal wirkt die Feier auch unbewusst – es bleibt schlicht und einfach ein enttäushtes, schlechtes, gedrücktes Gefühl zurück. Somit sind diese Anlässe oft mühsam, aufwändig, teuer (im Sinne von kostet viel und bringt nicht viel).

Die Erwartungen der Mitarbeiter (obwohl sie oft schon jahrelang enttäuscht worden sind) decken sich nicht mit denen der Führung. Die Organisation missbraucht die Emotionalität der Familie für ihre eigenen Zwecke, nämlich als Motivationsmittel und für den Ausblick ins nächste Jahr etc. Notwendig wäre aber ein Dankeschön, ein Zeichen der Wertschätzung, denn Organisationen sind ganz anders aufgebaut als Familien und können die emotionale Wärme maximal temporär simulieren, bleiben letztendlich jedoch „kalt“ im Sinne von ökonomisch, betriebswirtschaftlich denkend.

Das Ordnungsprinzip Hierarchie steht gegen das der Familie - eine Vermischung will wohl durchdacht sein und ist sehr heikel.

Die Handlungen, die auf der Mikroebene gesetzt werden, haben oft Auswirkungen auf andere Ebenen. Ein kollektives Schauspiel - und ein solches ist die Weihnachtsfeier - will, muss entsprechend gestaltet sein, braucht eine Choreographie etc.

So hält die schlechte Wirkung mindestens ein Jahr an, also bis zur nächsten Feier. Diese Wirkung ist meist unreflektiert - wenn ein neuer Chef kommt, oft noch schlimmer, da er die „Fettnäpfchen“ noch nicht kennt.

Zielsetzung

Die Muster der Rituale können aufgedeckt bzw. aufgezeigt und dadurch einer gezielten Bearbeitung zugänglich gemacht werden. Ab da kann pro-aktiv gearbeitet werden.

Durch eine schnelle Rückspiegelung können kurzfristig sehr schnell Maßnahmen entwickelt werden, die das Betriebsklima wieder verbessern.

Die Führung soll die verstärkende Wirkung der Symbolik für und nicht gegen die Organisation nützen können und auch die Detailspekte beachten - dies kann und soll zu einem Lernprozess führen.

Die Zielgruppe sind die Mitarbeiter, die in den Vordergrund rücken müssen. Dies ergibt auch eine Umwegrentabilität für die Organisation.

Herausforderung

Nicht immer ist es leicht, eigene Fehler einzugestehen, vor allem, wenn man sozusagen per Verordnung Vorbild sein soll (und sei es nur gegenüber externen Beratern). Die eigentliche Herausforderung besteht stets darin, das Organisationsziel über das eigene, kurzfristige Wohlbefinden zu stellen. Letztlich sind noch alle Führungskräfte gestärkt und nicht geschwächt aus einem Blitzlicht hervorgegangen. Die eigene Überwindung hatte Vorbildwirkung.

Vorgehensweise

Gemeinsam mit dem Auftraggeber wird ein Sample erstellt: mit welchen Personen müssen wir reden, um ein möglichst breites Bild zu erhalten? Ziel der Gespräche ist eine tiefgehende Analyse der Befindlichkeiten betreffend die allgemeine Stimmungslage, Führung, Weihnachten oder anderes. Mittels der Methodik des Tiefeninterviews kommt zutage, was die Interviewpersonen oft selbst nicht „wissen“ - es ist unbewusst vorhanden, wirkt sich aber sehr wohl auf ihre Handlungen aus. Hier verweisen wir auf unser Modell mit den „Schatten“.

Die genaue Analyse der Gespräche ist der eigentliche Kern des Blitzlichts: Längs- und Queranalyse ergeben in der „Motivlandschaft“ bestimmte Kernbereiche, die von uns „interpretiert“ und anschließend in einem Bericht (schriftlich und mündlich) an den Auftraggeber zurückgespiegelt werden. Dieser Bericht enthält unsere (H)interpretationen, aber auch wörtliche - wenngleich anonymisierte - Zitate aus den Gesprächen. So entsteht im Auftraggeber ein Bild der Stimmungslage, ausdifferenziert in verschiedene Schwerpunkte.

Wir sammeln Wahrnehmungen und Emotionen auch durch Beobachtung (etwa bei einer Weihnachtsfeier, einem Sommerfest etc.) und verdichten sie zu einer Rückspiegelung. Die Kommunikation über die gesamte Aktion sollte den Mitarbeitern offen gelegt werden - im Sinne der Transparenz.

Danach können Ideen weiterentwickelt und Maßnahmen diskutiert werden: welche Kommunikationsinhalte gilt es in Zukunft etwas anders „rüberzubringen“ und auf welche symbolischen Akte sollte in der nächsten Weihnachtsfeier besonderer Wert gelegt werden?

Mittels des Blitzlichts geht dem Auftraggeber sozusagen „ein Schatten auf“. Bei der nächsten Gelegenheit können dann Fehler vermieden werden. Konkretes Ziel ist z.B. eine erfolgreiche, nächste Weihnachtsfeier.

Beispiel 2 – Umstrukturierung

Ein Produkt, das für kleine wie große Unternehmen geeignet ist. Eingesetzt wird diese Methode etwa dann, wenn nach einer Umstrukturierung eine Stimmungsänderung zu beobachten ist - aber niemand weiß, wie diese Stimmung nun genau aussieht, wo es brodelt, wo es kocht, wo alles eitel Wonne ist. Das Blitzlicht kann sowohl vor, als auch während oder nach einer Umstrukturierung eingesetzt werden.

Problematik

Meist gehen mit einer Umstrukturierung neue Aufgaben einher, neue Arbeitsteams müssen gebildet werden und stehen vor neuen Herausforderungen. Viele Mitarbeiter erhalten einen neuen Chef und umgekehrt, Beziehungen werden auseinander gerissen, neue müssen geknüpft und ausverhandelt werden. Meist sinkt die Arbeitsfähigkeit und –motivation entsprechend und es entsteht der Eindruck, dass sich alles verschlechtert hat.

Das Problem kann etwa dann entstehen, wenn in einem Unternehmen eine neue Abteilung gegründet wurde oder nach einer kompletten Umstrukturierung noch auf wackeligen Beinen steht. Sind wir auf Schiene? Ist die Art und Weise, wie wir nun aufgestellt sind, effizient und zukunftsweisend? Wie geht es den Mitarbeitern mit der neuen Struktur? Welche Stärken und Schwächen kristallisieren sich jetzt, wo wir ein paar Monate unterwegs sind, heraus?

Zielsetzung

Klärung der Stimmungslage mit dem Zweck wieder Ruhe in das System zu bringen und die Arbeitsfähigkeit wieder voll herzustellen.

Vorgehensweise

Das Blitzlicht bringt eine kurze und schnelle Analyse der Stimmungslage und stellt eine Unterstützung dar, die von intern nicht erfolgen kann, da erstens selbst Betroffene einen blinden Fleck haben, egal ob sie wollen oder nicht, zweitens Interne nicht das zu hören bekommen, was Externe erfahren und drittens Interne selten eine entsprechende Spezialausbildung samt der notwendigen Erfahrung mit verschiedensten Unternehmen haben.

Mit einem ausgewählten Sample werden ausführliche Gespräche geführt und diese dann in einem Kurzbericht zusammengefasst. Das Ergebnis dient entweder als reine Orientierungshilfe für geplante Maßnahmen (was davon machen wir und was lassen wir

besser weg...) oder auch zur Vorbereitung einer wichtigen Ansprache, die z.B. an alle Mitarbeiter gerichtet ist.

Meistens - vor allem dann, wenn das Blitzlicht ein Erfolg war - wird dies in modifizierter Form wiederholt, wobei hier die Kosten sinken, die Effizienz dagegen steigt: Beim zweiten Durchgang werden zwar neue Personen persönlich interviewt, die Gesprächspartner des letzten Blitzlichts können jedoch telefonisch befragt werden, da eine Gesprächsbasis bereits vorhanden ist. So lässt sich ein relativ großer Sample kurzfristig befragen und ein Ergebnis liegt manchmal bereits nach 3 Wochen vor (je nach Unternehmen und Aufwand kann es auch bis zu 6 Wochen dauern).

Der Nutzen

- Verbesserung des Klimas – die Kommunikation läuft wieder reibungslos
- Langfristige Weiterentwicklung erhält eine breite Basis der Akzeptanz
- Eine Installation von Feedback- und Reflexionsschleifen wird ermöglicht
- Verständnis für die Kraft der Symbolik von Worten und Handlungen
- Stärkung der Führungskräfte durch das deutliche Zeichen, dass man sich um die Mitarbeiter kümmert und ihre Meinungen und Interessen wahrnimmt