

## Gewinnen Sie mehr Klarheit

Seien Sie schonungslos ehrlich zu sich selbst,  
denn nur so können Sie etwas in Ihrem  
Leben ändern. **Ab Seite 9**



## » Themen. Autoren. Inhalte.

Foto: Robert Farthofer



Social Media ist mittlerweile für viele Unternehmen ein wichtiger Kommunikationskanal. Doch auch auf diesem Kanal verbreiten sich die Unternehmens-Botschaften nicht von alleine. „Wir müssen kraftvolle Geschichten erzählen und das mit einer sinnvollen Strategie“, schreibt **Mag. Gergely Teglas**. Wie Social Media unsere Kommunikation verändert, lesen Sie [ab Seite 3](#)

Foto: beigestellt



Wie stark sich MitarbeiterInnen in Changevorhaben einbringen, hängt auch davon ab, wie Führungskräfte auf ihre Ideen, Einwände und Vorschläge reagieren. „Eine solche Kommunikationskultur erfordert auch Rückgrat seitens der Führungskräfte, denn sie müssen sich im Betriebsalltag immer wieder den oft kontroversen Auseinandersetzungen mit ihren Mitarbeitenden stellen“, schreibt **Dr. Stefanie Faupel**. Mehr dazu [ab Seite 6](#)

Foto: businessvillage.de



„Wenn Sie mich fragen, womit Sie bei anstehenden Veränderungen am besten anfangen, dann sage ich: Ein wirklich guter Anfang ist die ehrliche Bestandsaufnahme. Sich klarmachen, wo man jetzt im Augenblick steht“, schreibt **Ulrike Winzer** in ihrem neuen Buch „Stark durch Veränderung“ (BusinessVillage, 2020). Einen Auszug aus dem Buch lesen Sie [ab Seite 9](#) und mit etwas Glück können Sie auch ein Exemplar als eBook gewinnen.

### Impressum

#### Medieninhaber & Herausgeber:

Alexander Karp  
karp | communication company  
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien  
**Redaktion & Anzeigenverwaltung:**  
E-Mail: [redaktion@bildungaktuell.at](mailto:redaktion@bildungaktuell.at)  
Web: [www.bildungaktuell.at](http://www.bildungaktuell.at)

#### Grundlegende Richtung:

Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

**Hinweis:** Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als Advertorial gekennzeichnet.

#### COPYRIGHT:

Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

**TRAVEL**business  
Das Online-Portal für Geschäftsreisen und Travel-Profis

**Top-Informationen,  
Nachrichten, Trends  
und wichtige Tipps für  
Ihre Geschäftsreise!**

**[www.TRAVELbusiness.at](http://www.TRAVELbusiness.at)**

# Das gefällt mir!

Noch nie hatten Unternehmen so einen direkten Draht zu ihren Kunden. Wie Social Media die Kommunikation verändert und neue Chancen bietet. Von **Mag. Gergely Teglas**



**S**ie sehen Ihr Unternehmen, Ihr Institut oder Ihre Marke als einzigartig? Klar tun Sie das. Aber sehen dies Ihre Kunden auch so? Hier kommt Ernüchterung: Laut einer Studie von Batten & Company halten 78 % der Befragten Marken schlichtweg für austauschbar.

Da kommt uns die Verheißung und der Zauber von Social Media gerade recht: Mit wenig Aufwand und noch weniger Budget könnte man doch die Markenidentität tiefer in den Usern

(aka Kunden) verankern. Das sieht zunächst nach einem guten und recht einfachen Plan aus. Auch weil zahlreiche Studien der vergangenen Jahre zeigen: Je mehr Engagement, je mehr Interaktion mit den Social-Media-Auftritten einer Marke oder eines Unternehmens, desto höher die Kaufbereitschaft. Die Prozente und Dollarangaben dieser erhöhten Bereitschaft variieren je nach Studie und Branche, doch eines ist ihnen gemein: alle zeigen eindeutig nach oben.

Daher gibt es heute keine Kampagne mehr ohne Social Media. Zu jedem Plakat gibt es einen Auftritt in den sozialen Netzwerken. In Österreich meint das übrigens oft: eine Facebook-Seite. Und das bezieht sich schon lange nicht mehr nur auf große Marken und Unternehmen, sondern auch auf kleine Institute und sogar Einzelpersonen-Marken.

Selbst der Frisör an der Ecke meint, dass er mit seinen Facebook-Postings Gratiswerbung bekommt, die sich viral wie ein Lauffeuer verbreitet und ihm die Kunden tags darauf die Tür einrennen. In der Praxis jedoch verstopfen immer mehr Belanglosigkeiten und plumpe Werbungen die sozialen Kanäle: Von den berühmten Katzenbildern über iPad-Gewinnspiele bis zur langweiligen Pressemeldung. Sich daraus hervorzuheben ist nicht nur notwendiges Ziel, sondern die Verantwortung, die wir als Kommunikatoren haben. Respect your communication, don't litter!

Inzwischen sehen wir gut, dass „Wir-müssen-auf-Facebook“ keine Kommunikationsstrategie

## Was uns seit Menschengedenken bewegt, sind Geschichten. Wir lieben Geschichten und wir kaufen Geschichten.

Mag. Gergely Teglas

gie ist. Anfangs oftmals praktiziert — wenn auch später nicht gerne zugegeben — merken wir ebenso, dass es keine besonders gute Idee ist, dem jungen Praktikanten die Betreuung der Social-Media-Aktivitäten umzuhängen. Nur weil jemand ein Digital Native (zu Buzzwörtern gleich noch später) ist und soziale Netzwerke als Anwender zu benützen versteht, ist dies noch lange kein Garant dafür, dass er Kommunikationsbedürfnisse erkennt oder die Prinzipien der Kommunikation gelernt hat.

Es muss also mehr her. Sofort schwirren weitere Buzzwords wie Content Marketing und Storytelling durch den Raum und werden als das Neueste vom Neuen proklamiert. Wir können ganz gut Bullshit-Bingo mit diesen Begriffen spielen, aber neu wird das dadurch trotzdem nicht. Denn was uns seit Menschengedenken bewegt, sind Geschichten. Wir lieben Geschichten und wir kaufen Geschichten.



© pexels.com

haben, so wie jede Technik dem Kommunizierten eine Form auferlegt und dadurch dessen Inhalte verändert, genau so geschieht dieser Wandel in den letzten Jahren mit Social Media.

Dabei werden wir allmählich (und manchmal schmerzlich) gewahr: Dieser neue Kanal ist nicht kostenlos und unsere Nachrichten verbreiten sich auch hier nicht von alleine. Wir müssen kraftvolle Geschichten erzählen und das mit einer sinnvollen Strategie. Und für deren Verbreitung müssen wir zahlen. Spätestens seitdem Facebook alle paar Monate an seinem Algorithmus schraubt und immer weniger Meldungen im (Achtung: Buzzwort!) Newsfeed der User zeigt, wird auch dies immer klarer.

Facebook ist kein altruistisches Hobby von Mark Zuckerberg, sondern ein Geschäftsmodell. Die Welt verändert es nur ganz nebenbei. Wenn Facebook kostenlosen Internetzugang für Afrika (über intrenet.org) anbietet, hilft das ohne Zweifel Millionen Menschen, leichter an Information zu gelangen. Doch auch dahinter steckt geschäftliches Kalkül. Was für ein gewinnorientiertes Unternehmen nicht per se verwerflich ist.

Dass Facebook nur der Vorreiter in Sachen „Machen wir unsere User zu Geld“ ist und dabei manchmal auch einige Wege einschlägt, die nicht besonders sympathisch sind, oder sogar langfristig nicht funktionieren werden, liegt in der Natur der Sache. Doch Facebook hat bei seinen Versuchen zwei große Vorteile: Über drei Milliarden User (= 2/3 aller Menschen auf

Geschichten sind unabdingbar, um Fakten zu interpretieren. Denn erst sie ermöglichen, uns in Situationen hineinzusetzen, Zusammenhänge zu verstehen und dadurch die Welt zu begreifen.

Ein einfaches Beispiel? Vergleichen Sie bitte folgende zwei Sätze:

- a. Der König stirbt, das Volk erhebt sich.
- b. Der König stirbt, das wütende Volk erhebt sich.

Es ist nur ein Wort, das den Unterschied ausmacht. Den Unterschied zwischen reinen Fakten und einer Geschichte, die wir nachvollziehen können.

Social Media ist nichts anderes als ein weiterer (und ein sehr mächtiger) Kommunikationskanal für unsere Geschichten. So wie Zeitungen, Radio und TV das Geschichtenerzählen verändert

der Welt, die online sind) und den amerikanischen Mut zum Scheitern. Nicht jeder Versuch muss gelingen, Fehlschläge sind OK.

Dabei ist dieser Gang absehbar gewesen. Immer mehr User und damit immer mehr Inhalte müssen zwangsläufig zu immer stärkerem Filtern führen. Man könnte dieses Filtern natürlich den Usern überlassen. Das wäre sympathisch. Aber das wäre nicht Facebook.

Langsam wird sich daher die Erkenntnis durchsetzen: Facebook ist ein Kommunikationsmedium, wie jedes andere auch. Manche Inhalte verbreiten sich gut von alleine, die allermeisten jedoch gar nicht. Und als Unternehmen muss ich für meine Werbung bezahlen. Längst tun es die anderen dem Branchenprimus gleich. Von Twitter bis Pinterest verfolgen alle das gleiche und natürliche Ziel: User alleine bringen wenig, es gilt Geld in die Kassen zu holen.

Social Media ist also kein Wunderwerkzeug, sondern „nur“ ein weiterer Kanal (und eines der wichtigsten Marketinginstrumente der bereits begonnenen Zukunft).

Nicht dem Zuckerbergschen Ziel zuträglich ist dabei leider, dass sich die Werbemöglichkeiten auf Facebook ständig ändern und komplexer werden, und dass die Ergebnisse nicht die Nachvollziehbarkeit, Aussagekraft und Validität haben, wie z. B. in Google Adwords. Daher gilt auch hier – wie in anderen Medien – man kann selbst herumexperimentieren und den monatlichen Änderungen hinterherhecheln, doch



schneller führt zum Erfolg: Profis zu beauftragen, die wissen, wie es funktioniert.

Neben all diesen Nachteilen und der permanenten Beta-Phase der Netzwerke, eines hat Social Media definitiv verändert. Egal ob es heute Facebook, Twitter oder Snapchat ist oder morgen ein Netzwerk, welches gerade jetzt, während Sie diese Zeilen lesen, von einem kleinen Startup im Valley programmiert wird. Social Media hat die Art verändert, wie wir als Unternehmen mit unseren Kunden kommunizieren. Und das bezieht sich nicht nur auf die Zwei-Wege-Kommunikation, demnach nicht nur auf die Änderung der Rolle unserer Kunden von Rezipienten hin zu Herausgebern von Information.

Nein, die Änderung ist eine weit tiefgreifendere: Was hier und jetzt durch Social Media geschieht, ist ein Verlust des Kommunikationsmonopols. Und dieser geht einher mit dem Verlust der Kontrolle über Kommunikation.

Was sich mit Social Media ändert, ist daraus folgend auch die jahrzehntelang gültige Hierar-

## **Social Media hat die Art verändert, wie wir als Unternehmen mit unseren Kunden kommunizieren.**

Mag. Gergely Teglas

chie von Kommunikation. Es ist das Sterben der Könige. Und der Aufstand des Volkes (welches zum Glück nicht immer wütend ist). Es wird in Zukunft immer weniger funktionieren, dass Kommunikation von irgendeiner Unternehmensabteilung beschlossen und stur hinausposaunt wird. Unsere Kunden sind jetzt auf Augenhöhe. Sie lassen sich nicht mehr so leicht etwas vormachen, sie lassen sich nicht bevormunden und schon gar nicht lassen sie sich belügen. Denn sie geben uns sofort Feedback – selbst wenn wir gar nicht danach verlangt haben.

Viele Unternehmen und Institute sehen das als Bedrohung. Als die Unbekannte, vor der man Angst haben sollte, der man Einhalt gebieten muss. Einige jedoch sehen darin eine fantastische neue Chance. Noch nie konnten wir so direkt und unmittelbar kommunizieren, wie heute. Noch nie waren wir unseren Kunden so nah.

Dabei ist es durchaus in Ordnung (und sogar unausweichlich) Fehler zu machen. Erst dadurch lernen wir. Gekonnte Kommunikation ist heute nicht mehr perfekt bis ins Detail geplant und

ohne Änderung strikt laut Plan durchgeführt. Sie muss aufrichtig sein, sie muss agil sein, sie reagiert auf die Kunden. Diese erwarten sich nicht Makellosigkeit, sondern gehört zu werden. Bei Kommunikation geht es um Zuhören, um Antworten und um Mitgestalten. Dazu bedarf es gehörigen Mutes. Mut zur Veränderung.

Sollte sie nicht sowieso schon dort sein, ist spätestens mit Social Media die Zeit gekommen, Kommunikation in die Chefetage zu holen. Denn ohne Kommunikation keine Zusammenarbeit mit Ihren Kunden, ohne Zusammenarbeit kein langfristiger Erfolg. Und dank Social Media haben wir endlich die Möglichkeit, ganz eng mit unseren Kunden zusammenzuarbeiten.

Denn wir verkaufen immer weniger Produkte, Kurse, Studiengänge oder Dienstleistungen: Wir erschaffen Geschichten zu unseren Marken und Unternehmen, die sich verkaufen. Geschichten, in denen unsere Kunden nicht nur die wichtigste Rolle spielen, sondern die sie von nun an aktiv mitgestalten?

TG (Mag. Gergely Teglas) lebt und arbeitet in Österreich und Ungarn als Kommunikationsexperte, digitaler Stratege und Mediendesigner. Er unterrichtet u.a. an der Universität Wien, an den Fachhochschulen Wien und Burgenland und an der Donau-Universität Krems. Er ist Gewinner des Trainer Awards und des Pro Typographia Special Awards, Autor des 1. Facebook Romans und TEDx-Speaker.

 [Klick! tg-inspiration.com](http://tg-inspiration.com)

# Meine Stimme zählt!

Ob sich Mitarbeitende für Changevorhaben engagieren, hängt auch davon ab, wie Führungskräfte auf ihre Ideen, Einwände und Vorschläge reagieren und eingehen. Von **Dr. Stefanie Faupel**

**M**itarbeiter zu Mitstreitern machen – so lautet eine bekannte Change-Management-Maxime. Doch damit Mitarbeitende sich für das Erreichen der Ziele von Veränderungsvorhaben engagieren, müssen sie sich mit ihnen identifizieren und das Gefühl haben: Meine Stimme wird gehört, und ich kann den Umsetzungsprozess mitbeeinflussen. Das gilt auch für den aktuellen Versuch vieler Unternehmen, eine neue Kultur der (Zusammen-)Arbeit in ihrer Organisation zu etablieren.



## Auf die MitarbeiterInnen hören

In der wissenschaftlichen Literatur wird das Äußern von Ideen, Meinungen, Bedenken und Problemen von Mitarbeitenden in Bezug auf arbeitsbezogene Themen gegenüber Führungskräften und Kollegen als „Employee Voice“ bezeichnet. Dabei bezieht sich der Begriff „Voice“ insbesondere auf die informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und ihren Führungskräften. Denn bei Veränderungsvorhaben findet auch außerhalb der offiziellen Meetings in den Unternehmen ein wichtiger Diskurs über die Arbeit in den Bereichen und Teams sowie mögliche Verbesserungen und Probleme dort statt – sei es am Arbeitsplatz oder in der Kantine. Speziell Veränderungen auf der operativen Ebene werden oft primär in dieser Alltagskommunikation thematisiert.

In der Regel tragen die Führungskräfte die Verantwortung für das Planen und Umsetzen von Veränderungen auf der operativen Ebene. Ihre wichtigsten Unterstützer beim Erfüllen dieser Aufgabe sind ihre Mitarbeitenden. Denn sie kennen zumeist die operativen Prozesse und Abläufe am besten und können aufgrund ihrer Erfahrung gut einschätzen, welche Änderungen möglich und sinnvoll wären, wie sich die angestrebten Änderungen umsetzen lassen und wo Probleme auftreten könnten.

### Reaktion auf das „Voice“ der Mitarbeitenden divergiert

Ein Forschungsprojekt an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf zeigt jedoch, dass die Resonanz der Führungskräfte auf das „Empl-

voice“ stark davon abhängt, wie die Mitarbeitenden ihre Ideen, Vorschläge und Bedenken ihnen gegenüber äußern. Für die Studie wurden Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene befragt, in deren Bereichen gerade ein Changeprozess (technisch, prozessual, strukturell und/oder kulturell) lief. Dabei wurden zwei „Voice“-Formen unterschieden:

» Promotive Voice: Die Teammitglieder äußern ihre Ideen und Meinungen und machen den Führungskräften konkrete Vorschläge für das Umsetzen der Veränderungen.

» Prohibitive Voice: Die Mitarbeitenden geben den Führungskräften zwar Hinweise auf Probleme, die im Veränderungsprozess auftreten (könnten), jedoch ohne konkrete Lösungsvorschläge zu unterbreiten.

**Bei Veränderungsvorhaben findet auch außerhalb der offiziellen Meetings in den Unternehmen ein wichtiger Diskurs über die Arbeit in den Bereichen und Teams sowie mögliche Verbesserungen und Probleme statt.**

Dr. Stefanie Faupel



## Führungskräfte wünschen lösungsorientiertes „Voice“

Die Auswertung der Befragung zeigte: Äußern Teammitglieder Ideen, Meinungen und Vorschläge, wie Veränderungen (noch) besser umgesetzt werden können, verknüpft mit konkreten Umsetzungsvorschlägen (lösungsorientiertes „Voice“), fühlen sich die Führungskräfte in ihrem Vorhaben unterstützt. Sie lassen sich zudem durch die geäußerten Ideen inspirieren und engagieren sich selbst stärker für die Umsetzung der Veränderungen.



Eher „belästigt“ fühlen sich die Führungskräfte hingegen, wenn Teammitglieder lediglich auf Probleme hinweisen, ohne konkrete Lösungsvorschläge zu nennen (vorbeugendes „Voice“). Die Führungskräfte nehmen solche Äußerungen eher als ein weiteres Problem wahr, das nun zusätzlich auf ihren Schultern lastet – teilweise gar als Kritik. Entsprechend häufig missachten sie ein solches „Voice“.

## New Work erfordert eine „offene“ Change-Kommunikationskultur

Wird eine solche Reaktion zur Regel, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden ihre Bedenken irgendwann nicht mehr äußern. Folglich unterbleiben auch im Bedarfsfall nötige Kurskorrekturen und Projekte drohen zu scheitern. Eine solche Entwicklung ist weder im Interesse der Führungskräfte noch des Unternehmens.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Changevorhaben ist deshalb eine Kommunikationskultur, in der die Mitarbeitenden ihre Be-

denken, Wünsche, Bedürfnisse, Anregungen usw. frei äußern. Außerdem sollten ihre Innovationsbereitschaft und Kreativität gezielt gefördert und ein organisationales Lernen stimuliert werden, denn letztlich sind ohne diese Faktoren nachhaltige Kulturveränderungen nicht möglich.

Dies gilt insbesondere für solche Changevorhaben, wie in den Unternehmen eine neue Kultur der (Zusammen-)Arbeit zu etablieren, die zur Zeit unter dem Stichwort „New Work“ auf der Agenda vieler Unternehmen stehen, denn bei ihnen betreten die Unternehmen oft Neuland. Das heißt, im Prozessverlauf muss zunächst unter anderem ein Commitment darüber erzielt werden:

» Was verstehen wir überhaupt unter New Work und welche Ziele wollen wir mit unserem Changevorhaben erreichen?

» Welche teils divergierenden Interessen seitens der verschiedenen „Stakeholder“ wie Mitarbeitende, Kapitalgeber, Unternehmensführung und Kunden gilt es dabei zu berücksichtigen?

» Durch welche Maßnahmen können wir die definierten Projektziele erreichen und welche Interdependenzen, also Wechselwirkungen und Abhängigkeiten, müssen wir hierbei beachten? Ohne eine offene Change-Kommunikationskultur, in der auch getroffene Entscheidungen regelmäßig hinterfragt werden, ist ein solches Commitment nicht erzielbar bzw. es wird, sofern im Projektverlauf nicht auf die Stimme der Mitarbeitenden gehört wird, schnell brüchig.

## Der angestrebte Kulturwandel ist keine Einbahnstraße

Eine solche Kommunikationskultur erfordert auch Rückgrat seitens der Führungskräfte, denn sie müssen sich im Betriebsalltag immer wieder den oft kontroversen Auseinandersetzungen mit ihren Mitarbeitenden stellen. Hinzu kommt: Im Prozess- bzw. Projektverlauf müssen oft auch, um von den Mitarbeitenden aufgezeigte Probleme zu lösen, Entscheidungen überdacht werden, bei denen die Entscheidungsbefugnis

**Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Changevorhaben ist eine Kommunikationskultur, in der die Mitarbeitenden ihre Bedenken, Wünsche, Bedürfnisse usw. frei äußern.**

Dr. Stefanie Faupel

auf höheren Führungsebenen liegt. Das heißt, die Führungskräfte müssen im Bedarfsfall den „Mumm“ haben, die im Dialog mit ihren Mitarbeitenden angesprochenen Themen bzw. Probleme ihrerseits mit ihren Führungskräften zu besprechen und gegebenenfalls auf Kurskorrekturen drängen. Geschieht dies nicht, stellt sich der Versuch, in der Organisation eine neue Kultur der (Zusammen-)Arbeit zu etablieren aus der Sicht der Mitarbeitenden schnell als Lippenbekenntnis seitens der Unternehmensführung dar. Das heißt, ihr Engagement erlahmt und der Kulturwandel ist letztendlich gescheitert.

Dr. Stefanie Faupel arbeitet als Change-Management-Beraterin für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Sie führte als Doktorandin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf das im Beitrag erwähnte Forschungsprojekt durch.

 **Klick! [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)**



# Wahrheit macht Klarheit

Es braucht Mut, um Probleme offen und ehrlich anzusprechen.

Doch nur so ist Veränderung möglich. Von **Ulrike Winzer**

**S**ie sind hinterfotzig!" Grabesstille im Raum. Die Miene meines Oberbosses erstarrte. Ein bekannter Wirtschaftsprofessor und Changemanagement-Experte war eingeladen worden, dem Führungskreis unseres Konzerns in einem Veränderungsprojekt ab und zu Feedback zu geben. Das heutige Meeting mit ihm hatte harmlos begonnen. Wir saßen im Stuhlkreis, jeder konnte jeden sehen. Da plötzlich sagte der Professor dem Vorstand ins Gesicht: „Sie sind hinterfotzig!“

Ich versuchte nicht zu atmen, um bloß kein Geräusch zu machen. Blöde Idee. Ich besann mich eines Besseren und atmete ganz leise. Vorsichtig beobachtete ich aus meinen Augenwinkeln die übrigen Anwesenden. Auch sie schienen starr vor Schreck auf ihren Sitzen zu kleben. Niemand wusste, was als Nächstes passie-

ren würde. Unser Vorstand hatte dem Professor vor einiger Zeit gesagt: „Reden Sie Klartext!“ Bestellt und geliefert. Nur eine Koryphäe wie dieser Professor konnte es sich in unserer Konzernkultur erlauben, einem Vorstand solche Worte an den Kopf zu werfen.

### **Jede Wahrheit braucht einen Mutigen, der sie ausspricht**

Alle im Raum wussten, dass der Professor im Prinzip recht hatte. Bloß hatte bisher niemand den Mut gehabt, dieses spezielle Verhalten des Big Bosses anzusprechen. Mein Chef forderte nämlich alle immer auf, kreativ zu sein, eigene Ideen zu entwickeln, kein Blatt vor den Mund zu nehmen und ihm – natürlich – jederzeit zu widersprechen. Sobald jedoch jemand der Aufforderung nachkam, wurde er rundgemacht. Vordergründig gab unser Boss sich gerne offen, doch am Ende setzte er immer seine Vorstellungen durch. Das war, nun ja, hinterfotzig. Der Ausdruck traf es ziemlich gut.

Der Professor war ein Kommunikationsprofi. Nachdem er den Schuss vor den Bug abgesetzt hatte (und gefühlt endlose Sekunden lang hatte wirken lassen), begründete er sachlich, detailliert und Punkt für Punkt nachvollziehbar, was ihn zu seiner Aussage bewogen hatte. Ich wäre am liebsten aufgestanden und aus dem Raum gegangen, damit die beiden Alphas dieses heikle Gespräch unter vier Augen führen konnten. Aber es schien Teil des Plans zu sein, den der Professor gehabt hatte, dass wir diesem Schauspiel beiwohnten. Mein Chef nahm das Feedback schließ-

## **Eigentlich tut die Wahrheit immer nur einen kurzen Moment lang weh. Aber vor diesem Augenblick haben wir Angst. Ulrike Winzer**

lich ruhig und äußerlich ungerührt an. Zum Glück ging es dann erst einmal in die Kaffeepause.

### **Lieber einen kurzen Schrecken als ein langes Elend**

Nach der Pause war mein Chef irgendwie verändert. Erst waren es nur Nuancen, die ich wahrnahm. Ich fragte mich, ob ich mir das vielleicht einbildete. Doch nach einer halben Stunde hatte ich keinen Zweifel mehr, dass er sich anders verhielt. Er hörte den anderen im Raum aufmerksamer zu. Hielt länger Augenkontakt. Machte sich öfter Notizen. Als ein Bereichsleiter einen Vorschlag machte, sagte mein Chef sogar: „Das ist eine gute Idee.“ Das waren ganz neue Töne von ihm.

In den kommenden Wochen verfestigte sich mein Eindruck. Vorschläge waren meinem Chef jetzt wirklich willkommen und wurden offen diskutiert. Dadurch trauten sich endlich mehr Mitarbeiter, ihre Ideen einzubringen. Unser festgefahrenes Veränderungsprojekt nahm wieder Fahrt und Energie auf. Denn so, wie mein Chef sich bisher verhalten hatte, kamen wir einfach nicht voran. Der Professor hatte eine Wahrheit ungeschönt ausgesprochen. Dadurch hatte er Klarheit geschaffen. Die offenen Worte bewirkten die entscheidende Veränderung im Verhalten.

### **Rheinisches Grundgesetz, Artikel 1: Et es wie et es**

„Frau Winzer, ich will ja!“ Mein Coaching-Klient sah mich geradezu flehend an. „Ich will mich ja auf die Veränderung einlassen. Ich will anders und besser mit der Situation umgehen und an Kraft und Stärke gewinnen. Aber ich fühle mich ausgelaugt. Und ich mache mir Sorgen über meine Zukunft. Wo fange ich bloß an?“ Solche Gesprächssituationen erlebe ich in meinem Alltag immer wieder. Wenn Sie mich fragen, womit Sie bei anstehenden Veränderungen am besten anfangen, dann sage ich: Ein wirklich guter Anfang ist die ehrliche Bestandsaufnahme. Sich klarmachen, wo man jetzt im Augenblick steht. Bereit sein, sich ungeschminkt damit zu konfrontieren. Das gilt für den einzelnen Menschen genauso wie für Unternehmen. Und daran hapert es fast immer.

### **Manche haben mehr Angst vor der Wahrheit als vor dem Tod**

Eine nüchterne Konfrontation mit dem, was Sache ist, setzt unmittelbar neue Energie frei. Energie, die einem den nötigen Schub verleiht, um sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen. Das ist das Schöne an der Wahrheit. In dem Moment, in dem ich mir selbst und anderen nichts mehr vormache, fällt eine große Last von mir ab. Sobald ich bereit bin anzuerkennen,

was los ist, kann ich durchatmen. Ich fühle mich frei und schöpfe daraus eine neue Stärke. Warum machen das dann nicht alle? Weil die Wahrheit unangenehm sein kann.

Eigentlich tut die Wahrheit immer nur einen kurzen Moment lang weh. Aber vor diesem Augenblick haben wir Angst. Nicht umsonst hat der Ausdruck „die Stunde der Wahrheit“ so etwas Dramatisches an sich. Denn jeder erinnert sich an solche Momente.

Als mein damaliger Chef von einem externen Experten hörte, er sei „hinterfotzig“, hieß das ja nicht „hinterhältig“. Niemand stellte seine guten Absichten infrage. Aber im Ergebnis sagte der Professor, dass dieser Vorstand in puncto Leadership total versagt hatte. Setzen, sechs. Wer will so etwas schon gerne hören? Doch war gerade diese unangenehme Wahrheit der Startschuss für einen Neubeginn. Nachdem der Vorstand bereit war, der Wahrheit ins Auge zu sehen und diese zu akzeptieren, begann er, sich anders zu verhalten. Dadurch bekam unser Projekt eine neue Dynamik. Die anderen hatten ja auch nicht alles richtig gemacht. Es hatte ihnen der Mut gefehlt, Probleme offen anzusprechen. Jetzt löste sich alles. Alle atmeten auf und schöpften neue Kraft.

### **Was die Stimme im Kopf sagt, ist leider häufig Bullshit**

Bestimmt kennen Sie Sätze wie: „Es gibt keine (objektive) Wahrheit.“ Oder: „Die Tatsachen sind stets relativ.“ Oder: „Was wahr ist, kommt auf den Blickwinkel an.“ Das ist einerseits völlig richtig – und spielt hier andererseits über-

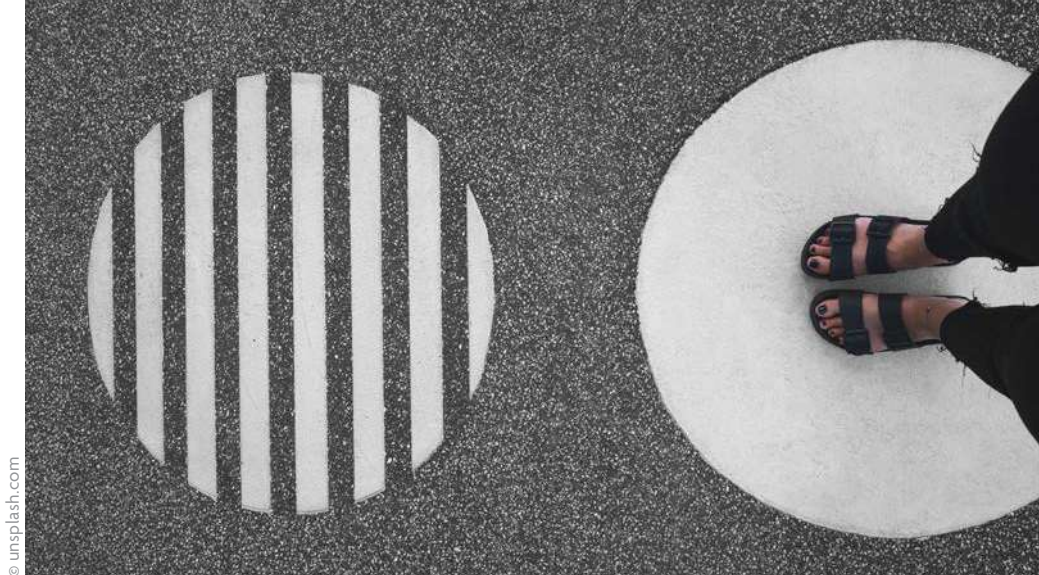
haupt keine Rolle. Wenn ich von Wahrheit spreche, dann meine ich nicht in erster Linie irgendeine objektive Wahrheit. Es geht mir auch nicht so sehr um messbare Zahlen, Daten und Fakten. Sondern es geht mir in allererster Linie um Ihre persönliche Wahrheit und Klarheit! Was kommt ans Licht, sobald Sie beginnen, sich zu hinterfragen? Was verstecken Sie vor sich selbst und anderen? Wo machen Sie sich selbst – wenn Sie mal ehrlich sind – schon lange etwas vor?

Bei vielen Menschen dominiert die meiste Zeit der innere Schwätzer. Begierig greift diese Quasestrippe alles auf, was sie dazu gebrauchen kann, einen nach allen Regeln der Kunst einzulullen und abzulenken: Gerüchte, Flurfunk, Fake News, Halbwahrheiten und Verschwörungstheorien. Überwinden Sie die Bullshit-Schranke!

## >> BÜCHER ZU GEWINNEN!

Schreiben Sie an [buch@bildungaktuell.at](mailto:buch@bildungaktuell.at) einen Leserbrief, was Ihnen an BILDUNG-aktuell gefällt – und gewinnen Sie mit etwas Glück ein Exemplar von „**Stark durch Veränderung** – Warum manche zögern und andere einfach handeln“ (Ulrike Winzer, BusinessVillage Verlag, 2020).

Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt. Barablöse ist nicht möglich. Einsendeschluss ist der 2. Februar 2021.



© unsplash.com

Bedanken Sie sich bei Ihrem inneren Schwätzer für seine zahlreichen Anregungen und sagen Sie ihm dann, dass er nun lange genug das Wort hatte und für die nächsten Monate in den Winterschlaf gehen darf. Selbst wenn es gerade Hochsommer ist. Weil Sie nämlich jetzt eine Bestandsaufnahme machen und dabei von Ihrem inneren Untergrundaktivisten nicht sabotiert werden möchten.

### Die wichtigsten Antworten finden wir nur in uns selbst

So, jetzt sind Sie endlich mal mit sich selbst allein. Zeit, sich an einen Ort zurückzuziehen, an dem Sie ungestört sind, und sich ein paar zentrale Fragen zu stellen: Wo stehe ich? Wie sieht meine Situation nüchtern betrachtet aus? Was ist richtig für mich und nicht bloß für andere? Was und wer tut mir wirklich gut? Wer geht wie mit mir um und will ich das so? Was ist mein Weg? Wie bin ich mit mir, meiner Aufgabe, meiner Erfahrung und meinem Wissen beruflich

aufgestellt? Wie wichtig bin ich für meinen Arbeitgeber (oder meine Kunden) und wie gut geht es mir damit? Wie geht es mir privat? Lebe ich so, wie ich das will? Wie gut funktioniert – falls vorhanden – meine Beziehung, wenn ich ehrlich bin? Wie bin ich finanziell aufgestellt? Wie steht es um meine Gesundheit?

Seien Sie schonungslos ehrlich zu sich selbst! Alles andere ist Selbstbetrug. Betrachten Sie dann im zweiten Step die anstehenden Veränderungen: Was könnte am Ende eines Veränderungswegs möglicherweise alles besser sein? (Einmal unabhängig von der Frage, wie lang und steinig Ihnen dieser Weg jetzt noch erscheint, was Sie zögern lässt, wovor Sie Angst haben, welche Hürden Sie sehen.) Ändern Sie auch mal die Perspektive und sehen Sie Ihren Job nicht als Summe einzelner Tätigkeiten, sondern fragen Sie sich, welchen Sinn Ihre Arbeit für Sie hat. Wem nützen Sie? Wem helfen Sie? Wen machen Sie glücklicher?

**Ändern Sie auch mal die Perspektive und sehen Sie Ihren Job nicht als Summe einzelner Tätigkeiten, sondern fragen Sie sich, welchen Sinn Ihre Arbeit für Sie hat.** Ulrike Winzer

Bei einer nüchternen Bestandsaufnahme werden Sie vielleicht feststellen, dass Sie viel besser aufgestellt sind, als der innere Schwätzer Ihnen das die ganze Zeit verkaufen wollte. Erfolge zu sehen, Glück wertzuschätzen, Freude zu registrieren, Erfahrungen anzuerkennen, gehört genauso zu einer Bestandsaufnahme wie der Blick auf die unschönen Knackpunkte, die nach Veränderung schreien!

Dieser Text ist ein Auszug aus dem Buch „Stark durch Veränderung – Warum manche zögern und andere einfach handeln“ (Ulrike Winzer, BusinessVillage Verlag, 2020).

 **Klick! [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)**

Ulrike Winzer ist diplomierte Wirtschaftswissenschaftlerin und arbeitet als Personal- und Managementberaterin.

 **Klick! [www.ulrikewinzer.com](http://www.ulrikewinzer.com)**