

Es hilft wenig, über gute Kommunikation zu reden; gute Kommunikation muss man machen: wider eine „Kultur der gegenseitigen Hinterfragung und des Belehrens“

Fachbeitrag zum Fachtag „(Wie) Reden wir eigentlich miteinander?!  
Kommunikation und Beteiligungskultur im kommunalen Bildungsmanagement“

Fachtag am 15.5.2019

Dr. Jörg Heidig

Prozesspsychologen – Institut für Organisationsentwicklung GmbH

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement**

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln  
des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung gefördert.

## Es hilft wenig, über gute Kommunikation zu reden; gute Kommunikation muss man machen: wider eine „Kultur der gegenseitigen Hinterfragung und des Belehrens“

Damit Kommunikation gelingt, bedarf es einer Voraussetzung. Die Beteiligten müssen miteinander reden und einander verstehen wollen. Das bedeutet unter anderem, dass ich mein Gegenüber ernst nehme. Was momentan geschieht, hat damit jedoch zu oft nichts zu tun. Anstatt Protest als das zu nehmen, was er ist – jemand ist nicht einverstanden und sagt das – wird dem Protest oft die Berechtigung abgesprochen. Es wird nicht zugehört, sondern belehrt. Man könne dies oder das nicht so sehen, man sei undemokratisch und so weiter.

Was geschieht, wenn man Menschen, die gegen etwas sind, belehrt anstatt sie ernst zu nehmen und ihnen zuzuhören? Wenn die Macht auf der Seite der vermeintlichen Besserwisser groß genug ist, ziehen sich die anderen zurück, sprechen nicht mehr öffentlich, sondern nur noch im persönlichen Umfeld. Aber sie ändern ihre Meinungen nicht, im Gegenteil: sie werden offener für radikale Positionen. Eigentlich müsste man sich hinsetzen und zuhören. Aber das ist nicht spannend. Viel spannender ist es, das Geschehen zu hinterfragen und eine krasse Überschrift zu formulieren. Dies geschieht oft genug nur, weil wir es können. Überschriften haben eine kürzer werdende Halbwertszeit. Der Mo-

odus einer solchen Währung ist leider: je krasser, desto besser. Das ist kein Argument gegen Medien oder soziale Netzwerke, wohl aber ein Argument für Gelassenheit, Geduld und Demut. Es geht darum, das Verbindende in den Fokus zu nehmen. Es ist einfacher, darüber zu reden oder zu schreiben, was uns trennt. Ab an den Pranger, das gibt Beifall im eigenen „ideologischen Bunker“.

Wir sitzen in unseren „sozialen Echoräumen“ und befassen uns lieber mit Meinungen, die unserer eigenen entsprechen. Das stilisieren wir dann wahlweise zu einem „nicht verhandelbaren demokratischen Konsens“ oder zur „Rettung Deutschlands“ hoch. Wenn dann jeder aus seinem ideologischen Bunker heraus posaunt, was in seinem Bunker gerade verhandelt wird, hört man draußen nur noch Thesen. Der gemeinsame Platz – die Zeitung, die Kneipe, der Sportverein, die Kirchgemeinde, das sonntägliche Mittagessen – wird leerer. Viele gehen an die Ränder des gemeinsamen Platzes in ihre Bunker und rufen sich, angefeuert von ihresgleichen, gegenseitig Behauptungen zu. Immer weniger kommen wirklich heraus und ertragen verschiedene Meinungen. Dieses Ertragen hat viel mit persönlicher Stärke zu tun, mit der Fähigkeit, die

Unsicherheit auszuhalten, die es bedeutet, mit einer Meinung gegebenenfalls alleine zu sein. Ich kann zuhören, nach dem Verbindenden suchen, kann Fragen stellen und lernen, dass es ein „Binnenspektrum“ an Meinungen gibt.

Ich kann meine Vor-Verurteilungen aufgeben und ohne die Rückversicherung des eigenen ideologischen Bunkers leben. Das macht mich verletzlich. Doch dann entdecke ich die menschlichen Seiten meines Gegenübers. Ich höre seine Geschichte, seine Gedanken, seine Ängste. Mein Gegenüber tritt, bildlich gesprochen, vor mein Vorurteil und bekommt einen Namen.

Wir werden nicht einer Meinung sein. Aber ich kann Beweggründe verstehen – und respektieren. Denn es ist unser Land, unser Frieden. Ich werde auf diese Weise nicht alle erreichen. Ein Teil der Menschen wird sich auch in Zukunft dafür entscheiden, eine vorverurteilende oder sogar radikale Position einzunehmen. Einen gewissen Teil davon erträgt unsere Gesellschaft, wenn wir „liebend kämpfen“ (Karl Jaspers) – also verbunden bleiben und streiten ohne das Echo aus den Bunkern. Heraus kommt dann natürlich nicht genau das, was die einen oder die anderen jeweils wollen. Heraus kommt etwas Gemeinsames.

### **Die älteren Kommunikationsmodelle helfen nicht mehr**

Eine vielleicht etwas übertriebene These: Je mehr wir über Kommunikation reden, je häufiger Kommunikation zum Teil von Schulungen wird, desto seltener gelingt Kommunikation. Die gängigen Kommunikationsmodelle, die auf solchen Trainings und Schulungen gelehrt werden, haben ein Defizit: Sie stammen aus Zeiten, als man „irgend-

wie selbstredend“ davon ausging, dass alle Beteiligten kommunizieren wollen. Nach dem Motto: Wenn man nur bestimmte Regeln einhält, dann wird das schon. Aber was tun wir, wenn sich ein größer werdender Teil gar nicht an Regeln halten möchte?

In den Kommunikationsmodellen ist viel von Authentizität die Rede. Echtheit sei in der Kommunikation sehr wichtig. Doch während wir dies in den Schulungen und Trainings immer wieder gehört haben, hat die strategische Kommunikation einen Sieg nach dem anderen eingefahren. Wir überlegen uns genau, wie wir etwas sagen, wann wir es sagen, in welcher Reihenfolge usw. Authentizität verträgt sich aber nicht mit Wirkungsorientierung. Es ist mittlerweile soweit, dass wir oft ganz selbstverständlich unterstellen, es werde strategisch kommuniziert. Die Gegenreaktion auf (zu viel) strategische Kommunikation ist die Unterstellung, dass das, was gesagt wird, ohnehin unglaubwürdig ist. Meines Erachtens wird auf diese Weise ein beachtlicher Teil der so genannten „Politikverdrossenheit“ plausibel. Von dieser Gegenreaktion ist es dann nicht weit zu den gegenwärtig zu beobachtenden Wahlphänomenen. Es werden Leute gewählt, die ihrerseits nicht nur strategisch kommunizieren, sondern zusätzlich (a) allen anderen Beteiligten unterstellen, strategisch zu kommunizieren und (b) die Echtheit der eigenen Kommunikation mit „alternative facts“ auf paradoxe Weise nachweisen. Das Problem dabei: Vielen Rezipient\*innen ist das sehr wohl bewusst.

Sie finden das aber gut, weil die bewusste Übertreibung der strategischen Kommunikation und all die „alternative facts“ zwar ein übertriebenes Zerrbild der „normalen“ strategischen

Kommunikation sein mögen, emotional aber wie eine Art Rache wirken: „Dann wähle ich lieber die, sollen die ganzen Lügner doch sehen, was sie davon haben. Dann ändert sich wenigstens was.“

Je mehr wir über Echtheit reden, desto mehr gleitet sie uns aus den Händen. Die Liste an Beispielen ist lang: Viele Menschen werden zu Lebenslaufoptimierern und verlieren den Sinn ihres Lebens aus den Augen, nur um umso mehr danach zu suchen. Der Abbau von Konventionen mag für viele Menschen eine Befreiung gewesen sein, wenn es aber außer dem Individuum keine Orientierungen mehr gibt, nichts mehr „größer ist als wir“, dann wird Selbstverwirklichung zur Selbstrotation. Was

wir brauchen, ist Mut. Mut zur eigenen Meinung. Mut, sich verletzlich zu machen und Unsicherheit zu ertragen. Mut, Fragen zu stellen und Interesse an Menschen zu haben, an denen man sonst vielleicht kein Interesse hätte. Mut, nach dem Verbindenden zu suchen. Mut, den eigenen ideologischen Bunker zu verlassen und die – trügerische, weil vermeintliche – Sicherheit der strategischen Kommunikation zu verlassen. Das ist schwer in Zeiten, in denen Status und Anerkennung in Likes und Followern gemessen werden.

Stellen Sie sich einmal vor, Sie wären im Urlaub auf einem Zeltplatz in den Bergen ohne Handynetz. Sie haben zwar Ihr Zelt dabei, aber etwas fehlt, und Sie sehen, dass Ihr Zeltnachbar Ihnen helfen kann. Sie gehen hin und fragen. Sie bekommen die gewünschten Gegenstände ausgeliehen, ein Gespräch entspinnt sich, sie finden Ihr Gegenüber ziemlich nett. Nach ein paar Ta-

gen verabschieden Sie sich herzlich und bedanken sich für die Hilfe und die schönen Gespräche. Beim Wegfahren schauen Sie zurück und bemerken einen Ihrer Meinung nach ziemlich finsternen Aufkleber auf dem Heck des Autos Ihres Nachbarn. Was wäre passiert, wenn es andersherum gewesen wäre, und Sie den Aufkleber zuerst bemerkt hätten?

### **Change Management in der Verwaltung: Wie bleiben Verwaltungsangehörige proaktiv?**

Ich habe mich als Forscher mit der Frage beschäftigt, unter welchen Umständen Verwaltungsmitarbeitende und -führungskräfte engagiert bleiben und „proaktiv“ handeln, und unter welchen Umständen sie dies nicht tun, sondern in „Dienst nach Vorschrift“ verfallen oder gar „innerlich kündigen“. Die einfache Erkenntnis am Ende jahrelanger Forschungen lautete: Die zentrale Einflussgröße ist die Führungshaltung des direkten Vorgesetzten bzw. dessen Kompetenz, die Beziehungen zu seinen nachgeordneten Führungskräften bzw. Mitarbeitenden so zu gestalten, dass diese Rückhalt verspüren und bereit sind, Ideen einzubringen und Veränderungen umzusetzen. Dabei kann man einen pragmatischen „Rückhalt in der Sache“ (Delegation von Aufgaben, Übertragung von Verantwortung) von einem „personenbezogenen Rückhalt“ unterscheiden. Letzterer ist von Interesse an Mitarbeitenden und von persönlicher Unterstützung im Bedarfsfall geprägt. Die besten Ergebnisse werden erzielt, wenn beide Führungshaltungen (Rückhalt in der Sache und personenbezogener Rückhalt) zusammenkommen. Die schlechteste Wirkung auf die

Motivation der Mitarbeitenden haben Führungskräfte, die nur „formalistisch“ führen, d.h. vergleichsweise strikt auf „Dienst nach Vorschrift“ beharren.

Es kommt bei der Handlungsorientierung von Verwaltungsangehörigen eben nicht nur auf die persönliche Motivation, sondern vor allem auf die Wertschätzung und die Unterstützung durch Vorgesetzte an bzw. deren Fähigkeit, Mitarbeitenden die Umsetzung von Ideen zu ermöglichen. Hier wird die Bedeutung mittlerer Führungskräfte für das Gelingen von Veränderungen deutlich: mittlere Führungskräfte sind entweder „Ermöglicher“ von Veränderungsmaßnahmen oder spielen die Rolle von „Türstehern“, die bisweilen zu stark kontrollieren oder auf Althergebrachtem beharren, Informationen selektieren, Umsetzungen verhindern usw. Wer schon einmal erfolgreich Veränderungen umgesetzt hat, weiß, dass man dafür drei Tugenden braucht: Geduld, Hartnäckigkeit und gute Laune. Die menschliche Natur erfordert es leider, nicht aufzuhören, über Ziele zu reden, immer wieder Fragen zu stellen – und ja, auch zu nerven, das allerdings möglichst gut gelaunt, denn eine Idee kann noch so gut sein, wird sie mit schlechter Laune vorgetragen, führt das nur zu einer negativen Beurteilung desjenigen, der sich engagiert, es verändert sich aber nichts.

## Impressum

Fachbeitrag „Es hilft wenig, über gute Kommunikation zu reden; gute Kommunikation muss man machen: wider eine ‚Kultur der gegenseitigen Hinterfragung und des Belehrens‘“; Offenbach a.M., 2019

Dr. Jörg Heidig, Prozesspsychologen – Institut für Organisationsentwicklung GmbH, referierte über den Umgang mit Widerständen und unterschiedlichen Meinungen innerhalb einer kommunalen Bildungslandschaft. Für die Transferagentur Hessen hat er die wichtigsten Erkenntnisse seines Impulses aus dem Fachforum „Kommunikation“ im Rahmen des Fachtags „(Wie) Reden wir eigentlich miteinander?! Kommunikation und Beteiligungskultur im kommunalen Bildungsmanagement“ am 15. Mai 2019 zusammengefasst.

## Herausgeberin:

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Hessen,  
Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH,  
Herrnstraße 53, 63065 Offenbach

Im Rahmen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement begleitet die Transferagentur Hessen Städte, Gemeinden und Landkreise und unterstützt diese als Partnerin bei der Weiterentwicklung ihrer kommunalen Bildungslandschaft. Zu den Angeboten der Transferagentur zählen neben Beratung, Vernetzung und Information ebenfalls Qualifizierungsangebote wie das oben genannte Seminar. Die Transferagentur Hessen ist beim Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik ([INBAS GmbH](#)) in Offenbach angesiedelt.

**Autor:** Dr. Jörg Heidig

**Redaktion:** Hardy Adamczyk, Marie-Cécile Neumann

© 2019 Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement**

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln  
des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung gefördert.