

Fünf Faktoren für den erfolgreichen Wandel

KOMMUNIKATION. Veränderungsprojekte stehen und fallen mit der Kommunikation. Ein Blick in die Welt großer Organisationen zeigt, welche Prinzipien und Maßnahmen helfen, den Wandel erfolgreich zu gestalten. Von Stefan Mühleisen und Eike Wagner

Zwei Jahre haben Führungskräfte und Experten ein neues Personalmanagementsystem konzipiert. Künftig sollen alle Prozesse der Personalverwaltung über ein Intranetportal laufen. Monate vor der Umstellung finden Kick-off-Veranstaltungen statt. Mit von der Partie sind der Personalleiter aus der Zentrale, die Werkleiter und die lokalen Personalleiter. Plakatwände erklären das neue System in Kürze. Experten verdeutlichen den Nutzen der Anwendung auf der Bühne. Supportmitarbeiter werden im Plenum vorgestellt. Die Personalleiter geben der Sache mit aufmunternden Worten den letzten Schwung. Als das System freigeschaltet wird, gibt es kaum Probleme. Heute ist die Umstellung längst akzeptiert. Nicht immer laufen Veränderungsprojekte so glatt. Denn die Auslöser des Wandels in den Vorstandsetagen vernachlässigen regelmäßig ein elementares menschliches Grundgefühl, das in Zeiten der Verände-

rungen zuschlägt: die Angst vor neuen, ungewohnten Arbeitsbedingungen und vor Überforderungen. Zwingend notwendige Entwicklungen brauchen alles andere als verängstigte und verunsicherte Mitarbeiter. Dazu kommt, dass „angstgesteuerte Mitarbeiter rund 20 Prozent weniger leisten und häufiger demotiviert sind“, erläutert der Wirtschaftswissenschaftler Wolfgang Stegmann, Fachhochschule Köln. Stegmann hat errechnet, dass Angst die Unternehmen derzeit jährlich 200 Milliarden Euro kostet – doppelt so viel wie vor acht Jahren.

Desinformation macht Angst

Das beste Mittel gegen Angst ist eine transparente und kontinuierliche Kommunikation. Ihre vorrangige Aufgabe ist es, bei den betroffenen Mitarbeitern das notwendige Verständnis und die motivierende Akzeptanz für geplante Veränderungsprojekte zu schaffen, damit die Mitarbeiter im Verlauf

des Veränderungsprojekts das Verhalten zeigen, das für ein erfolgreiches Veränderungsergebnis notwendig ist. In der Praxis kommuniziert die Mehrheit der Unternehmen jedoch nicht ausreichend und effektiv genug. Das fand eine Umfrage der Unternehmensberatung AT Kearney heraus. In der Praxis stützen fünf entscheidende Faktoren den Erfolg von Veränderungsprojekten.

Faktor 1: Die Kommunikation planen

Ein geplantes Vorgehen stellt sicher, dass nichts vergessen wird und Maßnahmen richtig und rechtzeitig vorbereitet werden. Im ersten Schritt geht es darum, die Situation zu analysieren. „Wir müssen die Mitarbeiter dort abholen, wo sie gerade stehen“, sagt Wolfgang Ober, in der BMW Group zuständig für Kommunikation in Change-Projekten. Der zweite Schritt legt das Ziel der Kommunikation und damit den Beitrag zum Projektziel fest. Sinnvoll sind hier die vier Teilziele Bekanntheit, Verständnis, Akzeptanz und Verhalten. So lassen sich anschließend die Kommunikationsmaßnahmen zu den einzelnen Zielen zuordnen. Der dritte Schritt identifiziert die Zielgruppen des Projekts, um zielgruppengerechte Maßnahmen sicherzustellen. Der fünfte Schritt besteht aus der Definition der Botschaften, die an die einzelnen Zielgruppen kommuniziert werden sollen. Zu den zentralen Botschaften gehören die Notwendigkeit der Veränderung, die Ziele, der Zeitplan sowie die Rolle der Mitarbeiter. Der sechste Schritt, die Definition der Maßnahmen zum Vermitteln der Botschaften, bildet gemeinsam mit dem vorherigen Schritt den Kern der Kommunikationsplanung. Ein siebter und letzter Schritt umfasst die regelmäßige Evaluation der durchgeführten Maßnahmen bis hin zum Kommunikationscontrolling.

Faktor 2: Prinzipien berücksichtigen

„Wenn interne Kommunikation schnell, offen und glaubwürdig ist, fühlen sich Mitarbeiter ernst genommen. Das fördert Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch die Loyalität gegenüber dem Unternehmen“, sagt Ulrike Werner, Leitung interne Kommunikation Osram, München. Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikationsplanung ist die Kenntnis und Berücksichtigung der wesentlichen Prinzipien einer Veränderungskommunikation.

Erfolgsfaktoren für die Kommunikation

Das beste Mittel gegen Angst in Veränderungsprozessen ist eine transparente und kontinuierliche Kommunikation. Sieben Schritte sollten dabei beachtet werden.



Zu diesen gehört eine frühzeitige und zielgruppenspezifische Kommunikation, die Einbindung der Meinungsführer sowie die Verwendung eines geeigneten Medienmixes. Außerdem sollte das Unternehmen Möglichkeiten zum Dialog schaffen, die Auswirkungen der Veränderung auf die Lebens- und Arbeitswelt jedes Mitarbeiters erklären und glaubwürdig und realistisch kommunizieren. Das heißt: Auch negative Aspekte sollten nicht verschwiegen werden. Schließlich sollte das Unternehmen regelmäßige Wirkungskontrollen durchführen, die Konsistenz der Botschaften sicherstellen und die Unterstützung des Senior Managements demonstrieren.

Faktor 3: Werkzeugkasten verwenden

Ein zentrales Instrument in der Veränderungskommunikation ist ein projektspezifischer Werkzeugkasten. Dieser beinhaltet die wichtigsten Inhalte über ein Projekt wie eine Standardpräsentation, Kurzpräsentationen zu Teilprojekten sowie Hintergrundinformationen zu Spezialthemen. Weiterhin enthält der Werkzeugkasten verständliche Beschreibungen von ausgewählten Methoden, beispielsweise den Ablauf eines Workshops mit den eigenen Mitarbeitern, den Umgang mit kritischen Fragen sowie eine Liste der Ansprechpartner. „In Veränderungsprojekten brauchen die Beteiligten einheitliche und vollständige Informationen“, erklärt Dr. Stefan Fries, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Change Factory. Ideal ist es, wenn Informationen bereits in ausformulierter und freigegebener Version vorliegen. Ziel ist es, Mitarbeitern genau die Informationen zu geben, die sie brauchen.

Faktor 4: Maßnahmenmix einsetzen

„Die zentrale Herausforderung bei der Kommunikation besteht darin, für jede Zielgruppe eine geeignete Kombination aus Medien und Maßnahmen zusammenzustellen, so dass die spezifischen Kommunikationsziele für diese Zielgruppe erreicht werden“, sagt Professor Lothar Rolke, Ex-Geschäftsführer der Reporter-Gruppe. Alle Medien und Maßnahmen der drei Kategorien Face-to-Face, Print und Online gehören „symphonisiert“. Sie sollten wie in einem Orchester aufeinander abgestimmt sein, damit sie im Gleichklang mehr bewirken als einzeln.

Eine Kick-off-Veranstaltung ist der Auftakt und gleichzeitig die Basis für den weiteren Dialog. Bei Veränderungsprojekten, die mehrere Standorte betreffen, empfiehlt sich eine Serie von Kick-off-Veranstaltungen in Form von „Roadshows“. Das gemeinsame Auftreten zentraler und dezentraler Verantwortlicher erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die anwesenden Mitarbeiter eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderung als wahrscheinlich ansehen. Außerdem empfiehlt es sich, die Veranstaltungen mit Flyern oder Plakaten anzukündigen: Die Mitarbeiter sind nicht unvorbereitet, können sich im Voraus Fragen überlegen.

Um den weiteren Informationsbedarf zu decken, eignen sich zwei Maßnahmen. Zum einen sollten die Inhalte in den Abteilungs- und Gruppenrunden wiederholt und diskutiert werden. Die Abteilungs- und Gruppenleiter können dabei die Aussagen der Projektleiter um spezifische Inhalte für die Abteilung oder Gruppe ergänzen. Zum anderen empfiehlt sich ein Intranetauftritt: „Mitarbeiter spricht das sowohl auf der emotionalen als auch auf der rationalen Ebene an“, so Kommunikationsexperte Rolke.

Mit der Kick-off-Veranstaltung, inklusive Hinführung und Nachbereitung, ist die Grundlage für die weitere Kommunikation gelegt. Diese sollte regelmäßig erfolgen, um sicherzustellen, dass das geweckte Interesse an der Veränderung nicht nachlässt. Hierzu bietet sich in erster Linie ein Newsletter an. Auch der persönliche Kontakt zu den Verantwortlichen ist wichtig. Neben den bereits oben angesprochenen lokalen Veranstaltungen, die etwa alle zwei Monate stattfinden können, ist daher die regelmäßige Vermittlung von Informationen über die Managementkaskade notwendig. Die Grundlage hierfür bietet der Werkzeugkasten, in den auch monatliche Fortschrittsberichte integriert werden können.

Abgerundet werden kann die Kommunikation durch weitere Print- und Online-Kanäle wie Broschüren oder einen Beitrag im Mitarbeitermagazin. „Deren Wert wird immer wieder unterschätzt. Eine Zeitschrift in der Hand zu haben, die mich über meinen Arbeitgeber kritisch, hintergründig und spannend informiert, kann durch keinen E-Mail-Versand oder Aushang wettgemacht werden“, so Viviane Laissue, Leiterin Interne Kommunikation Swisscom AG, Zürich.

Faktor 5: Nachhaltigkeit sicherstellen

„Interne Kommunikation zielt auf Verhaltensänderung. Kommunikation soll die Mitarbeiter ermutigen, Leistungspotenzial und Kreativität für den Unternehmenserfolg einzusetzen“, sagt Ulrich Nies, Leiter Information Coordination BASF AG, Ludwigshafen. Wenn ein Kommunikationskonzept erstellt ist, sollten die geplanten Maßnahmen regelmäßig und kontinuierlich ablaufen. Aber in der Unternehmenspraxis startet die Kommunikation häufig stark, um ebenso stark nachzulassen.

Gerade nach einem begeisternden Kick-off muss die Kommunikation auf hohem Niveau bleiben. Regelmäßige und nachhaltige Kommunikation ist allerdings nicht einfach. Um beispielsweise einen Newsletter regelmäßig versenden zu können, bedarf es eines geregelten Prozesses für Redaktion und Versand, eindeutig definierter Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie einer Themenvorschau für den aktuellen Überblick. Ähnliches gilt für wiederkehrende Maßnahmen wie das Update von Websites oder den Transport von Informationen über die Managementkaskade.

Fazit: Kommunikationsmaßnahmen zu planen und durchzuführen, ist ein Handwerk, das betroffene Mitarbeiter rechtzeitig informiert und einbindet. Sonst hat eine Veränderung wenig Aussicht auf Erfolg. ●

➔ AUTOREN



STEFAN MÜHLEISEN (l.) begleitet Personen und Organisationen in ihren Kommunikations- und Veränderungsprozessen. Kontakt: muehleisen@profilschaerfe.de

EIKE WAGNER (r.) berät in Kooperation mit der Unternehmensberatung Change Factory Unternehmen bei Kommunikationsmaßnahmen in Veränderungsprozessen. Kontakt: eike.wagner@change-factory.de