

Stolperstein Change Kommunikation

**Wenn es um mehr geht, als über Neuerungen zu
informieren...**

Daniela Himmelreich/Stephan Teuber
August 2007

Wenn es um mehr geht als über Neuerungen zu informieren...

Ihnen ist das Phänomen sicher bekannt: Der Veränderungsprozess gerät ins Stocken! Selten am Anfang sondern dann, wenn die Unternehmensführung sich bereits auf der sicheren Seite wähnt und alles gut angelaufen ist: Der Veränderungsdruck ist erkannt und akzeptiert, die Vision steht und die Führungsriege ist im viel zitierten Boot.

Nun gilt es, die Basis für das Projekt zu gewinnen! An dieser Stelle wäre es fatal davon auszugehen, dass das Projekt ob der bereits gewonnenen Meriten zum Selbstläufer wird. Hier gilt es nun einige Aspekte zu beachten: unter anderem individuelle Verarbeitungsschemata und vor allem muss die „Information buchstäblich begreifbar gemacht werden“... – damit die alles entscheidende Basis auch mitzieht! „Die Vision des Wandels kommunizieren“, so formuliert John P. Kotter (1996) eine der entscheidenden Change-Stufen, was nicht bedeutet, dass sich die Kommunikationsleistung im Rahmen eines erfolgreichen Change Management darauf beschränken sollte. Das Empowerment der Mitarbeiterschaft oder die Konsolidierung und dauerhafte Verankerung der Neuerungen in einer Unternehmenskultur bleiben ohne adäquate Kommunikationsleistung bloße Utopie.

Change-Stufen nach Kotter (1996)

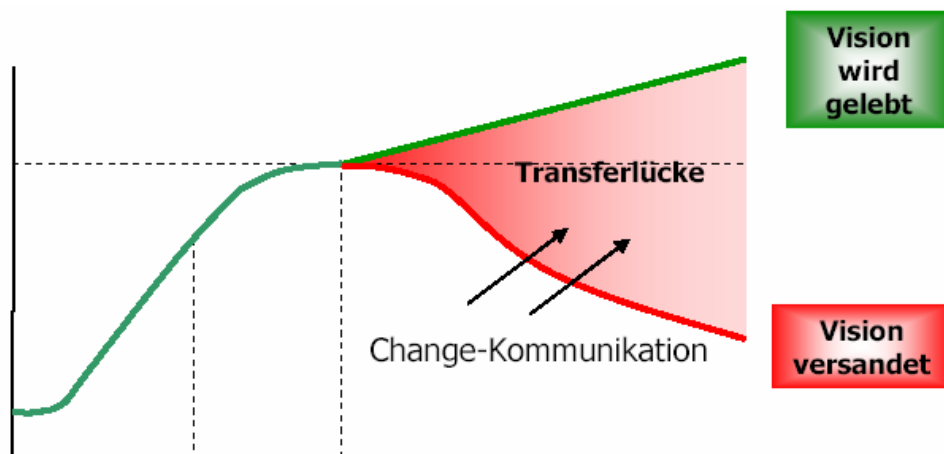
1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2. Eine Führungskoalition aufbauen
3. Vision und Strategie entwickeln
4. Die Vision des Wandels kommunizieren
5. Empowerment auf breiter Basis
6. Kurzfristige Ziele ins Auge fassen
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Während die Schritte 1-4 dazu dienen, den Status Quo fundamental in Frage zu stellen, sind die **Schritte 5-7 die Implementierungsschritte** und Schritt 8 dient der dauerhaften Verankerung des Wandels im Unternehmen.

Der **Nutzen** einer gelungenen Change Kommunikation ab der 4. Stufe liegt auf der Hand:

- Der Verarbeitungsprozess der Mitarbeiter/-innen wird katalysiert und adäquat forciert
- Die Mitarbeiter/-innen verstehen die Botschaft
- Die Vision und die Strategie können ihre Wirkung nachhaltig entfalten
- Die Mitarbeiter/-innen setzen sich aktiv mit der Unternehmensstrategie auseinander
- Die Strategie wird von den Mitarbeiter/-innen als notwendig, sinnvoll und attraktiv empfunden und gelebt.

Abbildung 1: Gelungene Change-Kommunikation



Um diesen Nutzen gelungener Change Kommunikation auszuschöpfen, muss der eine oder andere Kommunikations-Stolperstein aus dem Weg geräumt werden. Dabei ist es hilfreich folgende Grundregeln zu beachten, die Informationen für die Mitarbeiter/-innen begreifbar machen. Begreifbare Infos sind:

- Einfach
- Zielgruppengerecht
- Rational und emotional
- Multisensorisch
- Involvierend
- Positiv
- wiederholend

Mitmacher, Zauderer und Nein-Sager

Welche Projektgruppe oder Unternehmensführung wünschte sich nicht, dass das Gros der Mitarbeiter/-innen aus begeisterten Mitmachern besteht? Doch häufig ist die Change Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen einigermaßen abgenutzt bzw. nur in geringem Maße vorhanden: sei es, weil viele den Status Quo hoch halten und Bestehendes schützen wollen oder auch, weil ihnen das eine oder andere Projekt in der Vergangenheit schon einiges abverlangt hat. Nicht selten gehörten die heutigen Zauderer und Nein-Sager zu den ehemals Begeisterten und haben bei vergangenen Change Projekten Enttäuschungen erleben müssen. Insgesamt sind – was die Change Bereitschaft angeht – die **Zauderer in der überwältigenden Mehrheit**. Die Sichtweise der Mitarbeiter/-innen kann in der Form einer Normalverteilung abgebildet werden, wenige Personen in den Extremen Positionen und viele Zauderer im großen „Bauch“ der Verteilung (Przybylski, 2007). Gleich unentschlossenen Wählern bei Bundestagswahlen werden sie sowohl von Nein-Sagern als auch von Mitmachern gleichermaßen umgarnt und unterliegen Beeinflussungsversuchen. **Insofern müssen die kommunikativen Aktivitäten im Rahmen eines Change Prozesses vor allem auf die „Zögernden und Zaudernden“ abzielen, damit für eine klare Mehrheit gesorgt ist!**

Bei diesem Überzeugungsprozess müssen insbesondere die Projektverantwortlichen das Heft in der Hand halten und die Kommunikation aktiv gestalten, anstatt die Argumente der Gegner und Nein-Sager nur reaktiv zu entkräften. Die Führungsriege ist hier in Sachen Commitment, Überzeugungsarbeit und vor allem Dialogbereitschaft sehr gefragt.

Individuelle Verarbeitung von Veränderung

Jeder – so auch insbesondere die große Masse der zaudernden Mitarbeiter/-innen - unterliegt in hohem Maße den folgenden psychologischen Phasen eines Veränderungsprozesses, deren Nutzen und Wert zu jedem Zeitpunkt anzuerkennen ist, wenn die Leute erfolgreich für das Projekt begeistert werden sollen:

- 1. Verunsicherung**
- 2. Verarbeitung**
- 3. Erwartung/Hoffnung/Skepsis**
- 4. Commitment**

Werden diese Phasen in ihrer zeitlichen Abfolge nicht berücksichtigt, sind verstärkte Widerstände sowie mehr Frust und Verunsicherung vorprogrammiert. Daher sind folgende Grundhaltungen im Zusammenhang mit der Verarbeitung von Neuerungen sinnvoll:

- Veränderungen brauchen Zeit
- Jede der Verarbeitungsphasen ist sinnvoll
- Positive Einstellungen und Haltungen unterstützen: „Wer wagt, gewinnt!“, „Veränderung bietet die Chance, Dinge besser anzugehen.“
- Ziele in kleine Abschnitte unterteilen

In jeder Phase dominieren andere Kommunikationsprinzipien und damit auch Kommunikationsinstrumente. In der folgenden Tabelle sind beispielhaft sowohl Prinzipien als auch Instrumente zusammengefasst:

Tabelle 1: Empfänger abholen und führen

Phasen	Dominierende Kommunikationsprinzipien	Bevorzugte Kommunikationsinstrumente
Verunsicherung	Einwegkommunikation, Struktur für weiteren Einführungsprozess geben, „Telling“	Info-Kampagnen über Pocket-Führer, Mitarbeiterzeitungen, Intranet
Verarbeitung	Rahmen für emotionale Einwände schaffen und aufgreifen, Feedback-elemente	Direkte Kommunikation, in den internen Medien Emotionales aufgreifen
Erwartung, Hoffnung, Skepsis	Im direkten Kontakt bleiben, Nutzenargumentation einsetzen, „Selling“	Direkte personalisierte Kommunikation, in den Medien argumentieren, Ergebnisse vermarkten
Akzeptanz, Commitment	Perspektiven klären, klare Vereinbarungen treffen	Externale Verstärkung durch Massenkommunikation

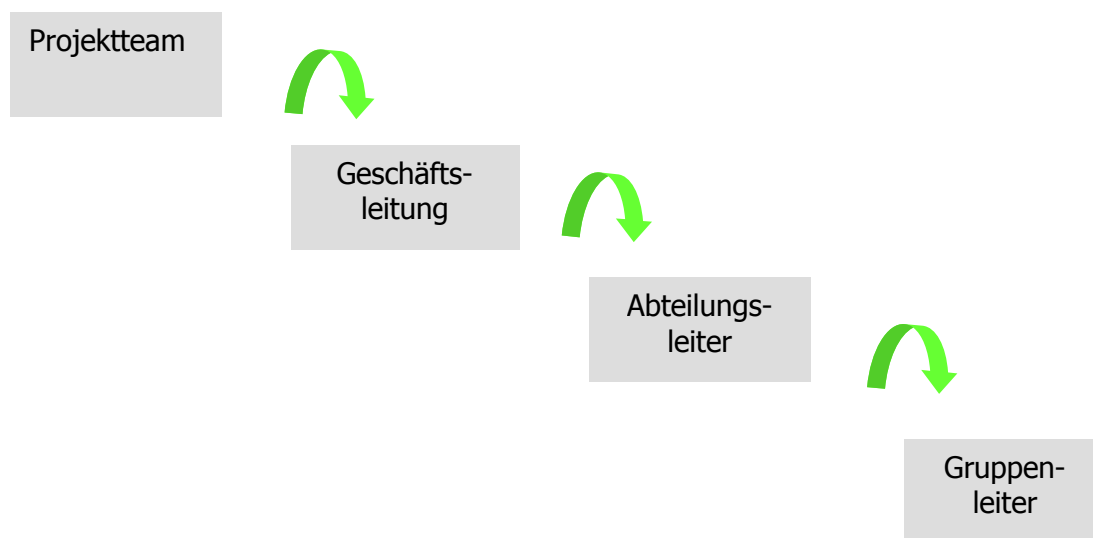
In einer Phase allgemeiner Verunsicherung (meist die Frühphase der Implementierung einer Veränderung) sollte auf **Top-down Informationssteuerung** zurückgegriffen werden.

Ziel: Gerüchte vermeiden, richtige Infos verbreiten! Wichtige Prinzipien bei der Top-down Informationssteuerung sind:

- Kaskaden Kommunikation in mehreren Wellen
- Vorabinformation von Führungskräften und Multiplikatoren (z.B. Workshops)
- Einrichtung von Info-Pools im Intranet:
 - Aktuelle, richtige und einheitliche Informationsbasis
 - Service: Leitfäden, Presstexte, Bestellservice

Externe Experten helfen mit ihren vielfältigen Erfahrungen bei Medienauswahl, Gestaltung von Road-Shows, Übernahme der Projektbürofunktion, Events und Veranstaltungen sowie bei der Gestaltung und professionellen Moderation von Workshops.

Abbildung 2: Kaskaden-Kommunikation (Top-down)



Deutlich wird bei im Rahmen einer erfolgreichen Change Kommunikation die zentrale Rolle der Führungskräfte. Ob bei Top-down Informationssteuerung oder Bottom-up Information sowie dialogischer Kommunikation, die Führungskräfte entscheiden durch ihre Informations- und Dialogbereitschaft über den Projekterfolg.

Führungskräfte sind Vorbilder

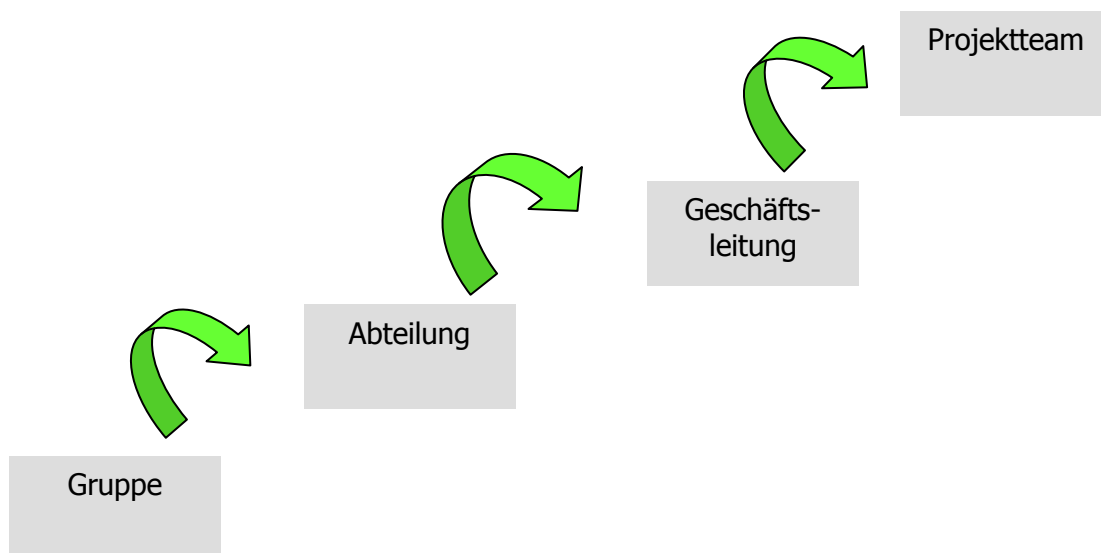
In der Regel ist der Ruf der Mitarbeiter/-innen nach mehr Info meist ein **Ruf nach Einbeziehung und Dialog**: „WICHTIGE AUFGABE EINER FÜHRUNGSKRAFT IST DIE BEOBACHTUNG UND DER DIALOG MIT DEN MITARBEITERN. TATSÄCHLICH LEIDEN WIR MEIST NICHT AN

EINEM INFORMATIONSDEFIZIT. IM GEGENTEIL, VIELE MITARBEITER REDEN VON EINER INFORMATIONSÜBERFLUTUNG. FEHLEND UND VIEL ENTSCHIEDENDER IST DER AUSTAUSCH UNTEREINANDER UND DIE AUSEINANDERSETZUNG MITEINANDER“ (Przybylski, 2007).

Insofern kommt den Führungskräften eine wichtige Orientierungs- und Vorbildfunktion zu: Ihnen obliegt es, Informationen richtig weiterzugeben, zu argumentieren und Einwänden erfolgreich zu begegnen. Sie müssen daher in der Lage sein oder in die Lage versetzt werden, diese **Orientierungsfunktion** gegenüber dem Gros der zögerlichen Mitarbeiterschaft wahrzunehmen. Die interne Personalentwicklung und externe Experten können hier durch adäquate Führungskräfteentwicklung die notwendigen Voraussetzungen schaffen. Als Instrumente haben sich vor allem Coachings und Trainings etabliert.

Um die Verarbeitungsleistung der Mitarbeiter/-innen zu unterstützen, braucht es natürlich auch **direkte Kommunikation (Bottom-up)**: Hier wird richtig katalysiert, das Mitarbeiterfeedback integriert, um zu überzeugen und zu motivieren. Im Projektverlauf muss je nach Stimmungstatus nachgesteuert werden und nicht zuletzt dient die direkte Kommunikation der Erfolgskontrolle der bisherigen Informations- und Kommunikationsleistung.

Abbildung 3: Direkte Kommunikation



Das wichtigste für den Start ist..

die Gewissheit der Verantwortlichen, dass eine offene, klare und ehrliche Information und Kommunikation bereits zu Projektbeginn einsetzen sollte. Je eher dies geschieht, desto geringer fallen die Kollateralschäden durch Angst, Verunsicherung und Lähmung, die das Unternehmen schwächen, aus. Kommunikation kommt oft zu spät. Daher lieber einmal unvollständig aber zeitnah kommunizieren, als es ganz sein zu lassen! Denn:

... es geht um mehr als nur über Neuerungen zu informieren. Es geht darum, Veränderungen als Chance begreifbar zu machen. Um möglichst viele Zauderer und auch Nein-Sager zu integrieren, damit sie ihre Chance nutzen!

Daniela Himmelreich und Stephan Teuber

Literatur

Kotter, John P. (1996) Leading Change. Boston, Ma.: Harvard Business School Press
Przybylski, Frank (2007) Kommunikation in Veränderungsprozessen – Weniger ist hierbei nicht mehr. www.mittelstand-deutschland.de. MittelstandsMagazin 7-8/2007 S. 25-27.

Autoren:

Daniela Himmelreich, Diplom-Sozialwirtin, ist Beraterin, Trainerin und Coach bei der Loquenz Unternehmensberatung GmbH. Sie verfügt über zehn Jahre branchenübergreifende Projekterfahrung vorwiegend in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement, Teamentwicklung und Change Management. Kontakt: daniela.himmelreich@loquenz.de.

Stephan Teuber, Diplom-Theologe und Diplom-Sportpädagoge, ist Geschäftsführer der Loquenz Unternehmensberatung GmbH mit Sitz in Leinfelden. Er verfügt über nahezu 20 Jahre Beratungs-, Trainings- und Coachingenerfahrung und ist Vorsitzender des Fachverbands Personalmanagement im BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater). Kontakt: stephan.teuber@loquenz.de

Aktuelle Veröffentlichung der Autoren

Praxishandbuch Change Management (2007) Hrsg. Jan Kuhnert und Stephan Teuber. Mit Beiträgen von Daniela Himmelreich, Jan Kuhnert und Stephan Teuber. München: Vahlen.