

ZUR ROLLE DER KOMMUNIKATION IM CHANGEPROZESS

„No mercy – no delay“

VON MICHAEL GROSS

CHANGE-COMMUNICATION

> Unternehmen sind wie ein Eisberg: Das Wesentliche erkennt man nicht auf den ersten Blick. Die Symbole sind für alle sichtbar – vom Unternehmenslogo bis hin zur Dienstkleidung oder der Architektur von Gebäuden. Die Werte, die ein Unternehmen besitzt, sind meist erst auf den zweiten Blick zu erkennen, manchmal als Leitbild im Geschäftsbericht oder im Eingangsbereich verkündet. Aber die Grundüberzeugungen, die ein Unternehmen langfristig prägen und die erheblichen Anteil am bisherigen Erfolg

und vielleicht künftigen Misserfolg haben, liegen immer unter der Oberfläche. Sie sind, wenn neue Bewegung in Organisationen gebracht werden soll, zu berücksichtigen und weiterzuentwickeln. Das gilt bei größeren Transformationen und besonders bei Transaktionen, wenn sozusagen zwei oder mehr Eisberge zusammengefügt werden sollen.

Die Unternehmenskultur ist eine treibende Kraft für Organisationen, meist unbewusst und unbekannt – vor allem für die Unternehmensleitung. Das Resultat ist: Topmanager beklagen, dass die Mitarbeiter zwar wüssten, was pas-

sieren soll, aber nicht entsprechend handeln. Was ihnen fehle, sei die Überzeugung, anders handeln zu müssen. Der kritische Faktor dafür, ob Transformationen ihr Ziel erreichen oder nicht, ist also der Mensch. 65 Prozent der Führungskräfte sagen, das Verändern von Einstellungen der Mitarbeiter sei die größte Herausforderung im Changemanagement (CEO-Studie von IBM, 2007). Die Konfliktpotentiale im Changemanagement werden trotzdem fast immer unterschätzt. Der Grund: Das Thema Unternehmenskultur besitzt nach wie vor keine strategische Bedeutung, so dass man sich meist zu spät den „weichen Faktoren“ im Changemanagement widmet (Studie von Peakom, 2005). Mit dem Eisberg Unternehmen wird sich erst beschäftigt, wenn er – bei Transaktionen – mit einem anderen kollidiert ist oder – bei Transformationen – zu zerbrechen droht.

10 Faustregeln für die Praxis – Wandel effektiv gestalten

Positive Entwicklungen fördern

- ▶ Zukunft braucht Herkunft: Anknüpfen an das vorhandene Positive als Brücke zum Neuen.
- ▶ Schnelle Erfolge mit konkretem Bezug zum Alltag: „Quick Wins“ sollten hervorgehoben werden.
- ▶ Symbole schaffen und Rituale nutzen: Bilder sagen häufig mehr als tausend Worte.
- ▶ Multiplikatoren mobilisieren: Change-Champions und Change-Agents sind häufig glaubwürdiger als die Unternehmensleitung.
- ▶ Personelle Kommunikation als Schnittpunkt: Wandel braucht besondere Anlässe zur Verstärkung.

Negative Entwicklungen vermeiden

- ▶ Nicht zu viel auf einmal: Konzentration auf die wesentlichen Ziele und Botschaften, Mitarbeiter nicht überfordern und „Burn-out“ vermeiden.
- ▶ Keine falschen Versprechungen und nicht nur Positives betonen: Wandel muss auch wehtun, damit sich etwas ändert.
- ▶ Kommunikation kann keine Strategie ersetzen: Ohne Ziel und klaren Weg verläuft sich Kommunikation.
- ▶ Vor allem rational argumentieren: Wandel muss auch Spaß machen, Wissen wird erst durch Überzeugung wirksam.
- ▶ Kein Hin und Her und wieder anders: Milestones und Verpflichtungen dürfen nicht aufgeweicht werden, sobald Widerstände auftreten.

Schritt für Schritt den Eisberg Unternehmen umformen

Jeder Unternehmenswandel ist anders, sogar wenn sich Ereignisse wiederholen. Das „Gedächtnis“ eines Unternehmens speichert Erfahrungen mit vergangenen Transformationen. Entscheidend für die erfolgreiche Transformation ist daher das Wissen über die aktuelle Unternehmenskultur. Die sogenannte „Cultural Due Diligence“ zur Analyse der Energiepotentiale von Unternehmen identifiziert die wesentlichen Herausforderungen und Handlungsfelder für den geplanten Wandel. Sie sorgt für eine Sicht auf den ganzen Eisberg, auch unter der Wasseroberfläche. Es geht dabei um die Kenntnis, wie Strukturen im Unternehmen verstanden werden, um

die Identifikation von Kernprozessen und Meinungsführern, die Identifikation von Konfliktpotentialen bei der geplanten Transformation und die Definition von Handlungsfeldern. Die „Cultural Due Diligence“ erfasst zwar die repräsentative Meinung aller Mitarbeiter. Sie zeigt aber oft auch nur Symptome an, wie beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei kann eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit bei Transformationen sogar hinderlich sein: Zufriedene Mitarbeiter sehen in Änderungen eher eine Gefahr, obwohl sich ihr Zustand und ihre Position vielleicht noch verbessern könnten.

Bei der Analyse der Unternehmenskultur geht es vielmehr um die Grundeinstellungen und -annahmen, die ein Unternehmen prägen und die weitere Bewegung ermöglichen oder auch verhindern können. Etablierte und bewährte Instrumente sind Tiefeninterviews mit Führungskräften und Fokusgruppen aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen, mit dem Ziel, die Kernthe-

zeugung in die Unternehmensziele auf – als elementare Grundlage für entsprechendes Verhalten der Mitarbeiter. Das Vertrauen wird verstärkt durch erste Erfolge, die einen positiven Schneeballeffekt auslösen. Ein erfolgreicher Start bereitet den umfassenden Wandel mit weiteren, manchmal auch ungeliebten Maßnahmen vor.

Wandel ist Kommunikation

Im Changeprogramm ist es notwendig, die Kommunikation mit der Unternehmensführung und die operativen Transformationsmaßnahmen eng zu verknüpfen. Bei der Umsetzung ist ein hohes Tempo zwar kein Erfolgs Garant, jedoch kann die Aufmerksamkeit bei Mitarbeitern nicht über viele Monate oder gar Jahre auf gleichem Niveau gehalten werden. Zugespitzt: „No mercy, no delay.“

Keine Änderung begeistert jeden Mitarbeiter. Das ist auch nicht entscheidend

zu anderem Handeln zu führen – auch in stürmischen Zeiten, die jeder Wandel mit sich bringt. Dazu dient zum Beispiel, die künftige Best Practice auf Basis bisheriger Erfahrungen zu definieren, getreu dem Motto: Keine Zukunft ohne Herkunft. Denn es gibt immer Ansatzpunkte aus der bisherigen Praxis, die auch in der Zukunft wichtig sind. Häufig geht dies bei Transformationen unter, genauso, wie einen Bezug zum Arbeitsalltag zu schaffen und die Mitarbeiter dort ganz praktisch zu unterstützen. Häufig wird dagegen rein strategisch argumentiert, ohne zumindest beispielhaft zu verdeutlichen, was sich, um die Strategie zu realisieren, im Alltag ändern sollte. Ganz fatal ist dabei, allein ökonomische Argumente für den Wandel anzuführen. Kein Mitarbeiter, auch kein Finanzvorstand, kann zum Beispiel nur durch sein eigenes Verhalten die Umsatzrendite steigern.

Ökonomische Ziele kennt jeder Mitarbeiter. Anders zu handeln ist jedoch nicht nachhaltig erreichbar, wenn nur Bi-



men und Handlungsfelder für die Transformation zu identifizieren. Dies gelingt sogar bei Unternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern in jeweils acht bis zehn Interviews und Fokusgruppen. Die Zahl steigt, falls ein Unternehmen sehr dezentral aufgestellt ist. Auf dieser Basis wird der „Case for Change“ deutlich: Warum ist der Wandel notwendig, und welche Chancen bieten sich für das Unternehmen? Darauf baut die Über-

für erfolgreichen Wandel. Entscheidend ist, die Leistungen zu steigern und eine dauerhafte Flexibilität für weiteren Wandel zu schaffen. Diese Fähigkeit, nicht die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sorgt dafür, die vorhandene Energie der Mitarbeiter produktiv für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen und weitere Energie zu mobilisieren.

Die „Faustregeln“ (siehe Schaubild 1) dienen als ein Navigator, um Mitarbeiter

lanzzahlen als Orientierung dienen. Andere strategische Themen, wie zum Beispiel Steigerung des Kundennutzens oder Erhöhung der Servicequalität, sind als Grundlage zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele wesentlich konkreter und im Arbeitsalltag vielfältig transportier- und realisierbar. Und letztlich die Kommunikation: Sie ist der Wandel. Sie wirkt, wenn sie zeitnah und klar erfolgt, auch wenn etwas nicht klar ist, um

Transparenz zu schaffen. Anweisungen klar und deutlich formulieren, Unternehmensentscheidungen und deren Zusammenhänge verständlich und konsequent darstellen – ohne diese Kommunikation gibt es keinen Wandel.

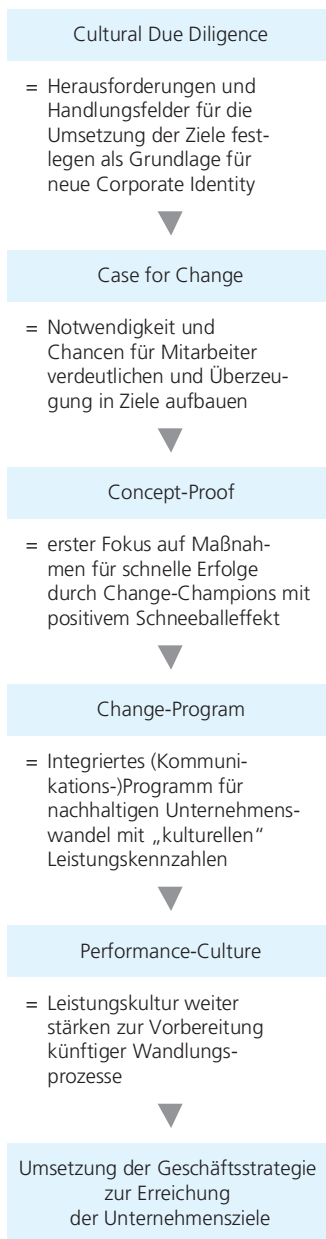
Mitunter gilt dabei der „Prophet“ Vorstand oder Geschäftsführer nichts im eigenen Land. Dazu kann man schon in der Phase der „Cultural Due Diligence“ die wichtigsten Mitstreiter identifizieren. Denn als „Change-Champions“, die Leistungsführer in einem Unternehmen, und als „Change-Agents“, die Meinungsführer auf den Fluren, liefern sie als vertrauensvolle Botschafter entscheidende Beiträge zum Wandel, gerade in der sehr wichtigen persönlichen Kommunikation bis hin zum in Zeiten von E-Mail und Intranet äußerst wirksamen „Flurfunk“.

Jeder Eisberg nimmt einen anderen Weg

Viel hilft selten viel, besonders beim Wandel durch Kommunikation. Vielfache E-Mails eignen sich nicht dazu, Überzeugung zu schaffen. Es gilt, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu kanalisieren und aufbauend auf dem „Case for Change“ eine Dramaturgie zu schaffen. Das Topmanagement sollte sich Zeit nehmen für die persönliche Kommunikation mit möglichst vielen Mitarbeitern in kurzer Zeit. Monatelange Arbeit, die Analyse des Eisbergs und des Konzepts, ihn in die richtige Bewegung zu versetzen, braucht starke Impulse, Schlüsselerlebnisse und Symbole zur Umsetzung.

Bilder sagen wirklich mehr als alle Worte, wenn der Geschäftsführer eben nicht mit Powerpoint und Zahlenkolonnen Entscheidungen erläutert, sondern authentisch die drei, vier Kernbotschaften vermittelt und die Mitarbeiter auf den Weg mitnimmt. Und wenn dann der zündende Funke übersprungen ist, braucht das Feuer der Mitarbeiter die richtige Nahrung und die Energie, um sich auf die entscheidenden Themen und Projekte zu fokussieren. Dazu gehört schließlich die Nutzung natürlicher Anlässe in Unternehmen (z.B. Be-

Der Weg erfolgreicher Change-Communication



triebsversammlungen), um durch fokussierte Kommunikation einen emotionalen „Burn-out“ der Mitarbeiter zu vermeiden. Denn die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter kann nicht auf zahlreiche Projekte mit unterschiedlichen Teams gleichzeitig gelenkt werden. Die Energie der Kommunikation verpufft auf zu vielen Baustellen und bewirkt letztlich nicht den Wandel, der nötig ist, um Eisberge nachhaltig in eine andere

Richtung zu bewegen oder zusammenzuschmelzen.

Letztlich setzt ein fester Prozess den Rahmen, um erfolgreich zu sein (Schaubild 2). Zum Beispiel verstreichen bei Transaktionen von börsennotierten Unternehmen aus rechtlichen Gründen zwischen der Ankündigung des „Deals“ und der Zusammenarbeit häufig mehrere Monate, so dass sich in dieser Zeit die Mitarbeiter natürlich intensiv, aber ohne Zutun des Managements, mit den möglichen Auswirkungen beschäftigen. Gerade dann ist die Analyse elementar, um zwar spät, dann aber passgenau die Change-Communication einzusetzen.

Auch in „normalen“ Transformationen durch Strategiewechsel oder Reorganisationen von Unternehmen ist die Transformation selten in allen Details komplett durchgeplant. Dies wäre sogar eher kontraproduktiv, da die Beteiligung der Mitarbeiter schwieriger wird, wenn bereits alles festgezurrert erscheint. Fest stehen sollte immer: Wie lautet unser Ziel? Was sind die Erfolgsfaktoren, um dieses Ziel zu erreichen? Ganz offen kann dann dargestellt werden, dass man gerade die Mitarbeiter dafür braucht, die Umsetzung zu gestalten, sei es die Organisation umzubauen oder den Kundenservice zu verbessern. Diese Botschaft schafft Glaubwürdigkeit und motiviert zusätzlich dazu, mitzuwirken. Diese Mitwirkung sollte auch möglich sein und keine Alibifunktion ausüben. Denn die Mitarbeiter treiben den Eisberg Unternehmen an und gestalten ihn. Und die Führungskräfte geben dazu die richtige Richtung vor und schaffen die wesentlichen Eckpfeiler für seine neue Statik. <

Dr. Michael Gross ist Geschäftsführer der Peakom GmbH, Frankfurt am Main