

Den Wechsel richtig kommunizieren

Change Management braucht professionelle Change Communications

Täglich sieht sich der engagierte Unternehmer vor die Aufgabe gestellt, über die Produktpalette, Prozesse und Strukturen seines Unternehmens nachzudenken. Wenn dies auch zur alltäglichen Aufgabe geworden ist, so kann man das von der Kunst der Umsetzung nicht immer sagen.

Es geht bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen ja nicht nur um rein betriebswirtschaftliche oder technische Aspekte. Übersehen wird häufig, wie stark sich Veränderungsprozesse auch auf die Mitarbeiter auswirken. Neuere Untersuchungen gehen davon aus, dass schlecht kommunizierte Change Prozesse die Produktivität eines Unternehmens in den betroffenen Bereichen um bis zu 25% reduzieren können. Wer kann und will sich das leisten?

Schlecht geführte Veränderungsprozesse erzeugen hohe Reibungsverluste in der Mitarbeiterschaft. Das Problem ist: man sieht sie zunächst nicht – aber das heißt nicht, dass es sie nicht gibt. Psychologisch gesehen erzeugt jede Veränderung erst einmal Widerstand und Angst. Denn die meisten Menschen richten sich in ihrem Arbeitsumfeld sowohl physisch als auch psychisch ein. Das Familienfoto auf dem Schreibtisch ist ebenso ein Beweis dafür wie die immer noch verbreitete Bereitschaft, sich emotional mit den Werten des Unternehmens zu identifizieren. Eine Veränderung dieses Umfeldes wird regelmäßig als Angriff verstanden. Und ein solcher Angriff erzeugt eben Widerstände gegen das Neue und Ängste in Bezug auf die Zukunft (Einkommens- oder sogar Jobverlust). Jede vom Management beabsichtigte Veränderung muss diese psychologischen Konsequenzen einkalkulieren.

Vielfach wird aber genau dies nicht getan. Mitarbeiter werden vor vollendete Tatsachen gestellt, offizielle Informationen rinnen nur spärlich, die Gerüchteküche läuft heiß. Anstatt sich um ihre Aufgaben zu kümmern, verwenden die Mitarbeiter viel Zeit, untereinander „Informationen“ auszutauschen. Die Spekulationen über Ziele und Absichten des Managements schießen ins Kraut, die schwungvolle Umsetzung des Veränderungsprozesses wird ausgebremst, möglicherweise sogar sabotiert. Am Ende dauert der Change Prozess länger als geplant, erreicht nicht den beabsichtigten Level von Effizienz und hinterlässt durch den Verlust des Vertrauens der Mitarbeiter in das Management Menschen, die in die innere Emigration gegangen sind. Von den hohen Kosten dieses Vorgehens wollen wir gar nicht erst reden.

Man kann sich sein Leben auch einfacher gestalten. Beginnen wir dabei mit den Anlässen, die zu Change Prozessen führen können. Im Prinzip können wir drei Anlässe unterscheiden, die zu betrieblichen Veränderungen führen:

1. Eine Krise

Ein plötzlich eintretendes Ereignis in der Qualität eines Schocks oder einer Krise (Unfälle, aus dem Ruder gelaufene Produktionsprozesse, Unwetter, Erdbeben usw.) führt häufig zu Veränderungen in Prozessen und Strukturen von Unternehmen.

2. Endogene Faktoren

Ein guter Unternehmer wird sein Unternehmen immer wieder einer kritischen Prüfung unterziehen und nach Möglichkeiten der Optimierung suchen. Einen solchen evolutionären Prozess kann man durch ein betriebliches Vorschlagswesen noch verstärken.

3. Exogene Faktoren

Oft werden einem Betrieb Veränderungsprozesse auch durch Entwicklungen von außen

aufgedrängt: durch geänderte Kundenerwartungen, bessere Produkte der Konkurrenz, Veränderungen in der öffentlichen Wahrnehmung oder einfach durch neue Gesetze.

Wenn wir hier einmal die Kommunikation unter Krisenbedingungen außer Acht lassen (denn sie ist komplexer und folgt teilweise eigenen Regeln), dann können wir für Punkt zwei und drei folgende Voraussetzungen und Ziele annehmen:

- Der Wechsel ist unvermeidbar,
- Er ist notwendig, um das Unternehmen in seinem wirtschaftlichen Umfeld fit zu halten,
- Er ist insoweit auch zum Vorteil der (verbleibenden) Mitarbeiter, denn nur ein gesundes Unternehmen kann langfristig überleben,
- Wir haben (zumeist) Gelegenheit, den Wechsel zu planen, über seine Wirkung zu reflektieren.

Genau hier muss schon die erste Kommunikation mit den Mitarbeitern ansetzen. Wir müssen erreichen, dass die Mitarbeiter sich der Unausweichlichkeit des Wechsels bewusst werden. Wem man die Chance gibt, sich über die Hintergründe eines Change Prozesses zu informieren, ist auch eher bereit, ihn mitzutragen.

Die erste These wäre also:

1. Frühzeitige Information der Mitarbeiter sichert die Bereitschaft, sich positiv auf den Wechsel einzulassen.

Wenn es in einem Unternehmen um Veränderungen an komplexen Prozessen und Produkten geht, dann ist das Wissen um diese Prozesse und Produkte zumeist nicht nur beim Management versammelt sondern im Betrieb gestreut. Wir dürfen davon ausgehen, dass viele Mitarbeiter des Unternehmens über Einzelinformationen verfügen, die dem Management gar nicht vorliegen (vor allem dann, wenn es kein institutionalisiertes Vorschlagswesen oder Qualitätsmanagement gibt):

- Wissen über Verbesserungspotenziale bisheriger Prozesse und Produkte,
- Kenntnisse über Verfahren und Produkten der Konkurrenz,
- Eigene innovative Kompetenz,
- Kundenfeedback.

Wenn wir das in einem Unternehmen versammelte Wissen zu einer Sachlage in der Planung des Veränderungsprozesses vereinigen, mindern wir das Risiko eines Fehlschlages.

Damit kämen wir zur These zwei:

2. Rechtzeitige Einbindung der Mitarbeiter in die Erfassung des Verbesserungspotentials sichert einen realistischen und erfolgversprechenden Ansatz zur Veränderung.

Auf diese Weise haben wir nun die ungünstige Situation eines „Ihr da oben – wir hier unten“ vermieden. Die Mitarbeiter fühlen sich eingebunden und ernstgenommen. Da sie die Hintergründe notwendigen Wechsels erkennen und akzeptieren, ist die Gefahr von Angst, Widerständen und Reibungsverlusten gemindert. Allerdings ist es erforderlich, die Kommunikation zwischen „oben“ und „unten“ nicht abreißen zu lassen. Ansonsten wird sich bei den Mitarbeitern der Verdacht einstellen, das Interesse des Managements an der Mitarbeit der Angestellten sei nur vorgetäuscht, also ein Inszenierung gewesen. Es kommt darauf an, auch weiterhin verlässlich und systematisch über den Fortgang der Dinge zu informieren. Vergessen wir nicht: Veränderungen werden als Unterbrechung lieber Gewohnheiten empfunden, und auch wenn sich Mitarbeiter mit Vorschlägen am Veränderungsprozess beteiligt haben, so mag es doch viele geben, die insgeheim hoffen, selbst von Veränderungen unbehelligt zu bleiben.

These drei wäre demnach:

3. Der Fortgang einer systematischen, kontinuierlichen und damit verlässlichen Kommunikation sichert die effiziente Umsetzung des Veränderungsprozesses auf allen Ebenen.

Aus kommunikativer Sicht sollten wir nun keine Hindernisse in der Mitarbeiterschaft mehr zu überwinden haben. Alle Beteiligten können dem Fortlauf der Dinge folgen. Bleibt zu fragen, was wir tun, wenn der Veränderungsprozess erfolgreich absolviert wurde. Zum Beginn dieses Artikels waren wir uns klar darüber, dass für den Unternehmer die Veränderung der Normalzustand ist. Das heißt: Das Ende des einen Change Prozesses kann als der Beginn des nächsten gesehen werden. Um auch diesen mit Schwung bewältigen zu können, „feiern“ wir den Erfolg der erfolgreichen Umsetzung des absolvierten Change Prozesses. Der Tenor muss sein: wir sind ein Team, wir haben alle an einem Strang gezogen, daher waren wir gemeinsam erfolgreich. Das steigert die Bereitschaft der Beteiligten, sich auf ein neues Wagnis einzulassen.

So kämen wir zu unserer vierten These:

4. Positives Feedback zum Ende des Change Prozesses hilft, weitere Veränderungen leichter implementieren zu können.

Wie immer, wenn man mit Menschen zu tun hat, kommt es bei allem was man unternimmt darauf an, dass man ehrlich und authentisch ist. Menschen haben ein feines Gespür dafür, wenn eine Führungskraft lediglich versucht, eine Rolle auszufüllen. Ist Ihre Kommunikation reine Inszenierung, ausgerichtet auf den kurzfristigen Effekt – es wird nicht verborgen bleiben. Deshalb nachfolgend noch ein paar Tipps zur Kommunikation in Veränderungsprozessen:

- So direkt wie möglich kommunizieren (sich öfter im Betrieb umhören)
- Offene Dialog-Atmosphäre zwischen allen Hierarchie-Ebenen herstellen
- Vertrauen schaffen
- Mögliche negative Konsequenzen nicht verschweigen
- Kommunikation muss Hierarchie-Ebenen überspringen können
- Feedbackschleifen installieren
- Aufrichtig kommunizieren und Unsicherheiten zugeben
- Kommunikation institutionalisieren (Foren schaffen, Intervalle festschreiben)
- Ängste der Mitarbeiter ernst nehmen
- Erfolg gemeinsam genießen

Kann man Change Kommunikation delegieren? Nein, kann man nicht. Die Unternehmensleitung trägt die Verantwortung für den gesamten Prozess und das ihm innewohnenden Risiko. Daher ist die Kommunikation dieses Prozesses eine Aufgabe der Unternehmensleitung (und ihrer direkten Erfüllungsgehilfen). Die Kommunikation der Veränderungsprozesse kann nur bei der Unternehmensleitung direkt angesiedelt sein, sonst unterliegt sie den Partikularinteressen anderer, die dem Gesamtziel möglicherweise zuwiderlaufen. Kommunikation - und damit auch die Kommunikation der Veränderungsprozesse – ist ein komplexes Handwerk. Je nach Branche und Betriebsgröße variieren die kommunikativen Erfordernisse sehr stark. Aber wer die hier dargelegten Thesen überdenkt und in sein nächstes Vorhaben einbaut, ist auf dem richtigen Weg.

Juli 2010,

Rolf Halbroth, MCIM, HITM
Geschäftsführer
Halbroth Pro Media GmbH

