

Veränderungsprozesse gekonnt intern kommunizieren

Die Bedeutung der Kommunikation im erfolgreichen Umgang miteinander ist unbestritten. Das trifft insbesondere auf herausfordernde Situationen zu – zum Beispiel in Zeiten des Wandels in Unternehmen.

VON PETRA BEATRIX PÄTZOLD*

Die Auseinandersetzung mit diesem Thema rückt immer mehr in den Mittelpunkt geschäftspolitischer Entscheidungen, weil Veränderungen heutzutage für Unternehmen die Regel darstellen. Und weil die Belegschaft in Zeiten von konjunkturellen Schwankungen und arbeitsplatzbezogenen Unsicherheiten ausgeprägt auf Veränderungen reagiert. Anlässe gibt es derer viele: neue Marktstrategien oder veränderte Konzepte für die Kundenansprache/-betreuung, Reorganisationen, Fusionen, Nachfolgeregelungen etc. Eine der zentralen Fragen in diesem Zusammenhang lautet: Wie werden Veränderungsprozesse optimal kommuniziert?

Kommunizieren und Informieren nicht dasselbe. Um es gleich vorwegzunehmen: Es gibt kein Patentrezept für die idealtypische Kommunikation. Die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen sind äusserst unterschiedlich und es gilt, situationsgerecht in Übereinstimmung mit dem jeweiligen Kontext zu handeln. Dennoch: Es gibt wichtige universelle Erfolgsfaktoren, die eine gekonnte Kommunikation in Zeiten des Wandels auszeichnen. Einige dieser Schlüsselemente werden in diesem Artikel vorgestellt, welche als Orientierung im Zuge von Veränderungsprozessen dienen können. Zunächst sei jedoch erwähnt, dass Kommunizieren nicht nur Informieren bedeutet. Vor allem prägt die Qualität unserer Beziehung zum anderen den Akt der Kommunikation. Wie es um den gegenseitigen Respekt, die Ach-

tung, das Vertrauen und die Wertschätzung bestellt ist, darüber gibt die Art und Weise wie wir kommunizieren deutlich Auskunft. Beides zusammen – Informieren und der Aspekt der Beziehung – verleihen der Kommunikation Sinn.

«Weiche» Komponenten. Wenn dieser Sinn fehlt, weil das Unternehmen zum Beispiel zu spät oder zu oberflächlich, in einer unverständlichen Sprache oder mit ungeeigneten Medien kommuniziert, dann leidet das Vertrauen gegenüber dem Arbeitgeber. Die oberste Prämisse im Rahmen von Veränderungen lautet demzufolge, dass das Projekt nicht nur fachlich und ökonomisch fundiert geplant sowie umgesetzt werden muss – sondern es müssen ebenso die sogenannten «weichen» Komponenten der Belegschaft einbezogen werden (Bedürfnisse, Kultur, Werte). Aktuelle Studien zu diesem Thema sind beunruhigend und aufschlussreich zugleich: Sie belegen, dass 60 bis 70 Prozent der weltweiten Firmenzusammenschlüsse scheitern. Eine mögliche Ursache wird darin gesehen, dass den weichen Faktoren zu wenig Beachtung geschenkt wird. Das Ziel lautet demzufolge, dass die Veränderung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert und getragen wird. Dazu trägt im Wesentlichen eine professionelle interne Kommunikation bei.

Schlüsselfaktoren. John P. Kotter, Professor an der Harvard Business School und führender Autor im Bereich Veränderungsmanagement, hat sieben Schlüs-

selemente der effektiven Kommunikation definiert. Sie lassen sich wie folgt umschreiben:

- > **Einfachheit:** Kommunikation wirkt dann am besten, wenn sie so direkt und einfach wie möglich gehalten ist und eine gewisse Natürlichkeit besitzt. Es gilt spezielle Fachtermini zu vermeiden, sobald viele Menschen in unterschiedlichen Berufsfeldern erreicht werden sollen. Umständliche und technische Formulierungen und Akademikerjargon sind hinderlich, weil sie Verwirrung, Misstrauen und Befremden auslösen können.
- > **Metaphern:** Eine Metapher sagt mehr als tausend Worte! Gerade bei der Beschreibung von komplexen Zusammenhängen verhelfen Analogien und Beispiele in einer einfachen und anschaulichen Sprache zu grösserer Akzeptanz beim Leser oder bei der ZuhörerIn.
- > **Foren als Multiplikatoren:** Erfahrungsgemäss werden Visionen am effektivsten kommuniziert, wenn viele unterschiedliche Ausdrucksmittel/Medien eingesetzt werden: Memos, Firmenzeitschriften, informelle Vier-Augen-Gespräche, Plakate etc. Wenn die gleiche Botschaft Mitarbeitende auf verschiedene Arten erreicht, dann hat sie sowohl auf intellektueller als auch auf emotionaler Ebene höhere Chancen, verstanden und beachtet zu werden.
- > **Wiederholung:** Neue Botschaften werden nur dann stark verinnerlicht, wenn sie häufig wahrgenommen worden sind. Weil das Gehirn oft einer hohen «Reizüberflutung» ausgesetzt

Phase	Initialisierung	Konzipierung	Mobilisierung	Umsetzung	Verstetigung
Ziele	Vermittlung des Wandlungsbedarfs	Sicherstellung der Bedeutung und Beachtung von Kommunikation	Herstellung von Wandlungsbereitschaft	Vermittlung von Fähigkeiten und Unterstützung der Problemlösung	Aufrechterhaltung regen Erfahrungsaustauschs
Schwerpunkte	Informale, persönliche Kommunikation im kleinen Kreis	Legitimierte Kommunikation im Projektteam und darüber hinaus	Persönliche und mediale Kommunikation in Gross- und Kleingruppen	Regelmässige Update-Kommunikation für Grossgruppen und Dialogkommunikation auf allen Ebenen	Dialogkommunikation auf allen Ebenen; informale, persönliche Gespräche
Instrumente	Workshops, Round Tables, Meetings, Lobbying, Klausuren, Führungskräfte-Dialog, Networking	Workshops, World-Café, Brown Paper Sessions, Kultur- und Klimaumfragen, Business Lunch	Workshops, Town Meetings, Road Shows, Unternehmenstheater, Storytelling, Kick-offs, Ausflüge, Videos, persönliche Briefe, Zeitschriften, Flyer, Newsletter, Intranet, Betriebsversammlung, Info- und Projektmessen, Business-TV, Pod-/Webcasts, Giveaways, PR, Projekt-/Unternehmens-Blogs	Moderierte Workshops und Meetings, Schwarze Bretter, Ausflüge, Informations- und Trainingspräsentationen, Hotlines, Interviews, Programmsprechstunden, Konferenzen, Kummerkasten, Projekt-/Unternehmens-Blogs, Wikis, Networking-Plattformen	Foren, Interessengruppen, Erfahrungsgruppen, Lunchgespräche, Networking, Unternehmens-Blogs, Wikis, PR, monatliche Verstetigungstreffen

Ausgewählte Kommunikationsinstrumente bei partizipativer Implementierungsstrategie nach Brehm (2009, S. 332)

ist, muss sich jede Kommunikation gegen viele andere Vorstellungen durchsetzen. Daraus resultiert, dass effektive Informationsübertragung in der Regel auf Wiederholung beruht. Auch relativ kurze Hinweise zu verschiedenen Zeitpunkten, Anlässen oder von diversen Quellen (während einer Konferenz, bei zufälligen Begegnungen, Pausengesprächen etc.) können die formelle Kommunikation sinnvoll ergänzen und unterstützen.

> Führung durch Beispielcharakter: Oftmals stellt das eigene Verhalten das beste Mittel zur Kommunikation dar. Das heisst, wenn die wichtigsten Persönlichkeiten des Unternehmens die Vision des Wandels aktiv vorleben, werden die Beschäftigten die Botschaft eher mittragen, als dies umfangreiche schriftliche Firmenmitteilungen leisten könnten. Im Umkehrschluss werden die offiziellen Kommunikationsformen automatisch konterkariert, sobald das Verhalten wichtiger Personen nicht im Einklang mit der Vision steht.

> Erklärung scheinbarer Inkonsistenzen: Es können unveränderbare Situationen auftreten, in denen das Handeln und das Reden der Verantwortlichen des Wandels nicht übereinstimmen. Bei erfolgreichen Veränderungsprozessen werden solche Widersprüche gegenüber den Mitarbeitenden explizit angesprochen. In der Regel schätzen die Personen, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, eine offene – wenn auch (je nach Situation) eher unbequeme – Kommunikation. Im anderen Fall würde die Glaubwürdigkeit der gesamten Kommunikation durch unerklärliche Widersprüche herabgesetzt.

> Hören und Zuhören: Grundsätzlich gehört der dialogische Austausch zu

der wichtigsten Methode, wenn während eines Projektes entscheidende Fragen bei den Beschäftigten auftreten. Ein beiderseitiger Austausch erfordert bei den Führungskräften die Bereitschaft, Feedback – und damit möglicherweise auch kritische Aspekte in Bezug auf das Projekt – zuzulassen. Dies erscheint zwar auf den ersten Blick zeit- und kostenintensiver, aber erfahrungsgemäss ist die direkte Kommunikation wirkungsvoller als die schriftlichen Kommunikationsmedien.

Sinnhaftigkeit der Veränderung vermitteln. Dem letzten Aspekt kann nicht genug Nachdruck verliehen werden, denn hier kommt die tragende Rolle der Führungskraft zum Ausdruck. Das direkte Gespräch mit seinen vielfältigen Varianten (Zweiergespräche, Gruppensitzungen, Workshops etc.) ist der entscheidende Erfolgsfaktor, wenn es darum geht Kernbotschaften zu vermitteln, die die Sinnhaftigkeit der Veränderung verdeutlichen. Diese Chance gilt es zu nutzen, indem die Führungskräfte bei ihrer Aufgabe frühzeitig und prozessbegleitend anhand von Hintergrundinformationen, Sprachregelungen und Verfahrensleitlinien unterstützt werden.



PETRA BEATRIX PÄTZOLD

ist als Inhaberin von Pätzold COMMUNICATION beratend für Unternehmen in den Bereichen Marketing und (Change-)Kommunikation tätig. Im Rahmen ihres Psychologiestudiums hat sie ihre Bachelorarbeit zum Thema «Veränderungsprozesse in Organisationen – Chancen der internen Kommunikation beim sozialen System» am Departement Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) verfasst. Der Artikel beinhaltet Aspekte dieser empirischen Arbeit.

www.paetzold-communication.ch