

Veränderungen **Change Manager brauchen überzeugende Kommunikationskonzepte**

Von Manuela Dollinger, Competence on Top

Der Erfolg von Veränderungsprozessen hängt in hohem Maße davon ab, wie schnell sich die Betroffenen damit anfreunden. Deshalb müssen sich Change Manager gut überlegen, was sie wann, wem und in welcher Form mitteilen. Doch was macht ein erfolgreiches Kommunikationskonzept aus?

Veränderungsprojekte scheitern viel häufiger am Widerstand der Menschen als an der Technologie. Deshalb müssen Change Manager frühzeitig herausfinden, wer von der Veränderung betroffen ist und welche Interessen negativ berührt werden. Diese so genannten Stakeholder-Analysen werden normalerweise mit persönlichen Interviews oder standardisierten Fragebögen durchgeführt. Doch das reicht für ein fundiertes Kommunikationskonzept nicht aus, denn die Ergebnisse sind zu oberflächlich. Die tiefer liegenden Beweggründe der Befragten werden dabei nicht erfasst. Manchmal äußern sich die Mitarbeiter ablehnend gegenüber einer geplanten Veränderung, aber das hat ganz andere Gründe - vielleicht akzeptieren sie den neuen Chef nicht und wollen so ihrem Ärger Luft machen.

Change Manager, die wirklich hinter die Kulissen schauen möchten, nutzen systemische Aufstellungen zur Stakeholder-Analyse. Systemische Aufstellungen zeigen nämlich nicht nur, wie die einzelnen Parteien auf die Veränderung reagieren, sondern auch wie das gesamte Miteinander vom geplanten Wandel betroffen ist. Aufstellungen machen das Unsichtbare eines betrieblichen Systems sichtbar, das Unausgesprochene hörbar und die unbewussten Ressentiments fühlbar. Damit schaffen sie das solide Fundament für die Entwicklung eines überzeugenden Kommunikationskonzeptes.

Antizipierte Widerstände legen das Fundament für den Erfolg des Wandels.

Früher war es deutlich einfacher für Change Manager die Mitarbeiter zu motivieren. Sie konnten ihnen sagen: „Wenn Eure Firma noch erfolgreicher wird, dann sind Eure Arbeitsplätze sicherer und Eure Verdienstmöglichkeiten größer“. Doch diese Kausalkette kauft einem in Deutschland niemand mehr ab. Betriebe, die 2-stellige Gewinne einfuhren, wurden ins Ausland verlegt, weil dort vielleicht noch ein paar Prozent mehr Gewinn zu erwarten sein könnten.

Durch die Erfahrungen der letzten Jahre sind die Mitarbeiter in Bezug auf Change Projekte extrem misstrauisch geworden. Sie haben erlebt, dass sie austauschbar sind und sich ihre Identifikation mit dem Unternehmen nicht lohnt. Deshalb wird es nicht reichen, wenn der Change Manager sein Projekt mit den Vorteilen für die Firma begründet. Er muss die Mitarbeiter schon durch das Fenster ihres persönlichen Nutzens schauen lassen. Dieses Fenster hat zwei verschiedene Glasscheiben, eine schwarze und eine rosarote. Stellen wir die Betroffenen vor die schwarze Scheibe, können sie sehen, welche Nachteile sie haben, wenn sie nicht mitmachen.

Dazu das Beispiel eines Change Managers, der sich an einen Führungskreis wendet: „Wenn Sie das Projekt nicht unterstützen, dann führt an Personalabbau kein Weg vorbei... und Sie als Führungskraft wissen, wie unangenehm es ist, Entlassungsgespräche mit Familienvätern zu führen.“ Führen wir die Mitarbeiter vor das rosa eingefärbte Nutzenfenster, dann könnte das so klingen: „Wenn Sie in diesem Change Projekt mitmachen, dann können Sie auch mitgestalten und dafür sorgen, dass Ihre persönlichen Interessen berücksichtigt werden.“ Ein gutes Kommunikationskonzept setzt also nicht auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, sondern es richtet sich sehr persönlich und direkt an die betroffenen Menschen.

Die Betroffenen durch die Fenster des persönlichen Nutzens schauen lassen.

Wenn von oben eine Veränderung angestoßen wird, fassen das die Mitarbeiter häufig als persönliche Kritik auf. Sie fragen sich: „Haben wir früher alles falsch gemacht? Waren wir nicht gut genug?“ Ihre Selbstzweifel wachsen im Laufe der Zeit und das wird dem Wandel nicht bekommen. Wer sich selbst nichts mehr zutraut, hat weder die Kraft, noch den Mut, Neuland zu betreten. Um

dem entgegen zu wirken, setzen erfahrene Change Manager auf Appreciative Inquiry, die Methode der wertschätzenden Befragung. Hierfür werden Workshops initiiert, die vorhandene Ressourcen bewusst machen und dafür sorgen, dass das wirklich Wertvolle im Veränderungsprozess nicht verloren geht. Die Mitarbeiter können so mit Stolz auf das bisher Erreichte schauen und das Bewährte in die Zukunft mitnehmen. Die Ergebnisse aus der wertschätzenden Befragung müssen unbedingt kommuniziert werden. Die Betroffenen sollten nicht nur erfahren, was sich ändern wird, sondern auch wissen, was bleibt und worauf sie sich weiterhin verlassen können. Das schafft Vertrauen in jeglicher Hinsicht und wird damit zur tragenden Säule für den Erfolg von morgen.

Die Wertschätzung als tragende Säule für den Erfolg von morgen.

Außerdem können Veränderungsprozesse enorme Ängste auslösen. Mit den Worten des Psychologen Fritz Riemann: „Angst tritt immer dort auf, wo wir uns in einer Situation befinden, der wir nicht oder noch nicht gewachsen sind.“ Dabei ist der Auslöser der Angst oft gar nicht das Veränderungsziel, sondern der unbekannte Weg dorthin. Routinierte Change Manager wissen, dass sie den Mitarbeitern die nächsten Schritte möglichst schnell transparent machen müssen. Sie vermeiden dadurch, dass die Gerüchteküche die schrecklichsten Phantasien nährt. Dabei sollten erst mal Piloteinheiten die erarbeiteten Lösungen austesten.

Diese letzte Sicherheitsstufe ist nicht nur zur Beruhigung der Mitarbeiter sinnvoll, sondern auch um etwaige Kinderkrankheiten des neuen Systems auszuheilen. Auf jeder Stufe müssen die Ergebnisse kommuniziert werden. Über die ersten Erfolge zu berichten versteht sich von selbst, aber auch die Rückschläge sollten den Mitarbeitern nicht vorenthalten werden. Change Manager verspielen ihr Vertrauen, wenn sie Schönfärberei betreiben und mit den nackten Tatsachen immer erst dann herausrücken, wenn es gar nicht mehr anders geht. Ein erfolgreiches Kommunikationskonzept ist eine vertrauensbildende Maßnahme und keine Werbetrommel.

Die Ergebnisse auf der Maßnahmen-Treppe offen und zeitnah kommunizieren.

Veränderungsprozesse laufen dann am besten, wenn alle Mitarbeiter das Veränderungsziel akzeptieren und die Maßnahmen mitgestalten dürfen. Mitreden, Mitdenken und Mitentscheiden lassen, das sind die Strategien

erfolgreicher Change Manager. Wenn ein Vorstand ankündigt, 30 Prozent des Personals abzubauen, dann macht er eigentlich gleich zwei Fehler:

1. Niemand kann sich mit diesem Ziel identifizieren, denn wer sägt schon gerne an seinem eigenen Ast.
2. Er hat eigentlich kein Ziel genannt, sondern eine Wegbeschreibung. So unterdrückt er die Kreativität seiner Mitarbeiter und wird nie erfahren, ob es nicht vielleicht andere, bessere Wege zum Erfolg gegeben hätte.

Er kann mit deutlich mehr Unterstützung von unten rechnen, wenn er sein Ziel so formuliert: „Wir wollen unsere Kosten um 30 Prozent senken, bitte erarbeiten Sie für Ihren Bereich die notwendigen Maßnahmen.“ Der eine Bereich baut dann vielleicht tatsächlich Personal ab, dafür spart ein anderer beim Materialeinkauf oder er optimiert seine Prozesse. Die Mitarbeiter haben kein Problem damit, sich unter dem Dach eines anspruchsvollen Kostenziels einzufinden – vor allem dann nicht, wenn sie Gestaltungs-Freiräume wahrnehmen und das Gefühl haben, dass ihre Ideen gefragt sind. Und genau das muss ein überzeugendes Kommunikationskonzept transportieren – nicht mehr, aber auch nicht weniger. **Unter dem Dach eines gemeinsamen Ziels, den Wohnraum frei gestalten lassen.**

Über die Autorin



Manuela Dollinger

Manuela Dollinger ist seit 2002 Inhaberin und Geschäftsführerin von Competence on Top. Diplom-Kauffrau mit Schwerpunkt Personal und Arbeits- und Organisations-Psychologie, ehemalige Leiterin Personalentwicklung der HILTI GmbH in Kaufering, seit 1991 selbstständig als Trainerin, Coach und Personalentwicklerin für Inhouse-Maßnahmen.

Competence on Top
Am Pfannenstiel 16 - 18
86153 Augsburg

Tel.: 0821 - 20 95 984

E-Mail: info@competence-on-top.de

Web: www.competence-on-top.de