

Veränderungen im Unternehmen: die Kommunikation macht den Unterschied. Empfehlungen aufgrund eines Praxisbeispiels

In 20 Sekunden

Dieser Beitrag zum Thema Veränderungskommunikation soll Ihnen als Geschäftsführer oder Projektleiter aufzeigen, wie Sie mittels gezielter und stringent geplanter Kommunikation im Rahmen eines Veränderungsprojektes Widerstände gegen Ihr Projekt gar nicht erst entstehen lassen. Sie sparen so unnötige und hohe Koordinationskosten und können sich somit den Kernaufgaben im Wandelprojekt widmen.

Nehmen Sie dazu eine fundierte Analyse der Anspruchsgruppen vor: bewerten Sie deren Betroffenheit und Macht im Kontext des Wandelprojektes. Stimmen Sie sodann die Inhalte der Botschaften, den Zeitpunkt deren Übermittlung sowie die kommunizierende Person auf die Gruppen ab. Wichtig ist dabei, dass Sie auf Eventualitäten vorbereitet sind. Kommunizieren Sie gezielt und bleiben Sie stets bei der Wahrheit, sonst keimen Widerstände, wo sie nicht müssten.

Wählen Sie auch innerhalb des Unternehmens die „Wissens-Cluster“ gezielt. Involvieren Sie nur diejenigen Personen, die Sie involvieren müssen. Jede zusätzliche Person erhöht das Risiko, dass Wissen diffundiert, das die Kerngruppe nicht verlassen sollte.

Anhand eines Beispiels aus der Praxis, zeige ich Ihnen in diesem Beitrag auf, wie Sie diese Handlungsempfehlungen umsetzen können.



Veränderungen bergen im privaten wie beruflichen Leben stets sowohl Chancen als auch Gefahren. Welche Herausforderungen im privaten Bereich sich durch welche Veränderungen ergeben können, wollen wir hier mal aussen vor lassen, zumal deren therapeutisch gearteten Empfehlungen in keiner Weise zu meiner Kernkompetenz gehören und Sie diesen Beitrag kaum zwecks psychologischer Horizonterweiterung lesen.

Vielmehr interessieren uns hier die Veränderungsprozesse im Unternehmen. Dabei möchte ich den Fokus auf die Umsetzung von organisatorischen Veränderungen legen und ein Vergrößerungsglas über die kommunikative Begleitung der entsprechenden Implementierung halten. Die Kommunikationsplanung und deren Umsetzung finden demnach hier eine starke Beachtung. Selbstverständlich ist zuerst eine seriöse Gesamtplanung des Veränderungsvorhabens notwendig. Wie sich der Bedarf für eine Veränderung identifizieren lässt und welche Ansätze hier tauglich sind (z.B. Organisationsentwicklung oder Organizational Transformation), finden Sie in der einschlägigen Literatur.

A) Einleitende Erläuterungen zur Veränderungskommunikation

Im Folgenden will ich Ihnen näher bringen, wie in Veränderungsprojekten den schulbuchmässig (vgl. Literaturhinweise am Textschluss) zu erwartenden Widerständen von internen und externen Anspruchsgruppen begegnet werden kann. Denn Sie können mittels stringenter, antizipativer Kommunikation auf eine positive Wandelentwicklung einwirken. So kann vermieden werden, dass ein Projekt oder ein Unternehmen unvermittelt negativ in die Schlagzeilen gerät und wertvolle Ressourcen in die Krisenbekämpfung investiert werden müssen, die Sie besser andernorts einsetzen können. Bevor im zweiten Kapitel anhand eines Beispiels aus der Praxis die Handlungsanleitungen illustriert werden, folgen einleitend ein paar kurze Erläuterungen zum Thema.

Eine saubere Analyse als Voraussetzung

Die Gründe für Veränderungen im Unternehmen sind vielfältig. Von deren Initiieren bis zum Abschluss (oder vom Unfreezing über das Moving zum Refreezing) ist es nicht selten ein langer Weg (vgl. auch Beitrag vom 1.11.13 von A. Wenger an dieser Stelle). Alle Ansätze (z.B. Change Management Ansatz), die uns für ein Veränderungsprojekt die theoretische Grundlage liefern, zeigen auf, dass der Kommunikation stets eine zentrale Bedeutung zukommt.

Für unsere weitere Betrachtung müssen wir zuerst ein paar Konkretisierungen vornehmen. So hat nicht jedes Unternehmen in der Kommunikation denselben Herausforderungen zu begegnen. Zu unterscheiden gilt es die folgenden Analysepunkte:

Das Ziel der Veränderung: was soll verändert werden? Soll beispielsweise eine Abteilung neu strukturiert werden oder wird das Unternehmen gänzlich neu aufgestellt?

Die interne Tragweite der Veränderung: werden die Werte der Unternehmung respektive des sozialen Systems im Unternehmen in den Grundfesten erschüttert oder handelt es sich um geringfügige organisatorische Anpassungen, welche Werte und Kultur nicht in Frage stellen?

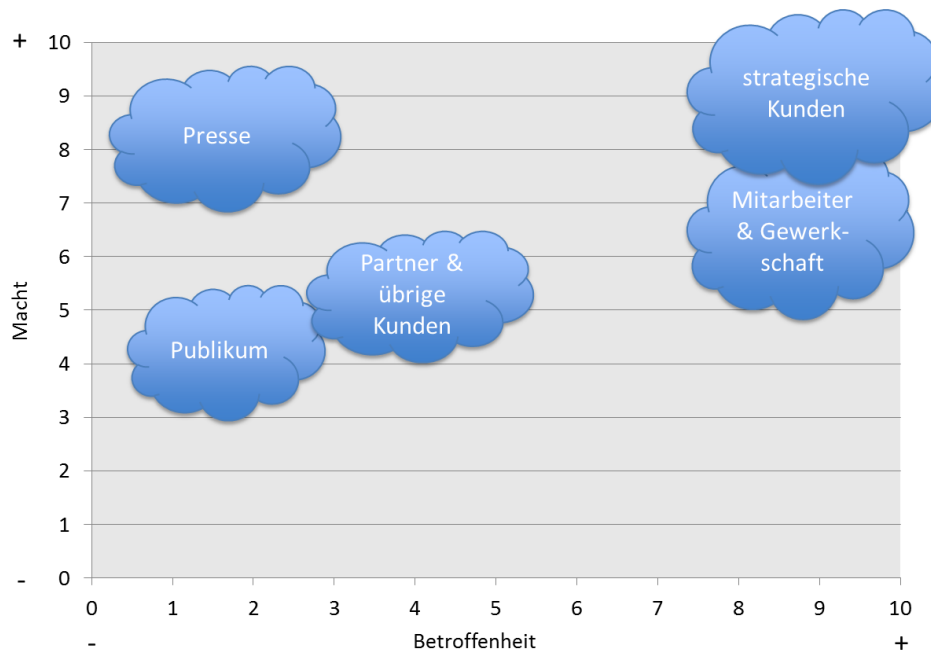
Das Interesse an den Veränderungen und der Einfluss externer Anspruchsgruppen: hier gilt es sich die Frage zu stellen, ob einerseits die Kunden und andererseits die Mitarbeitenden bzw. die Gewerkschaft(en) sowie die breite Öffentlichkeit ein gesteigertes Interesse am vorgesehenen Wandel und dessen Auswirkungen haben. Zudem ist eine Einordnung hilfreich, die aufzeigt, wie stark externe Anspruchsgruppen Einfluss auf die strategische und operative Unternehmenstätigkeit ausüben können.

Die Einordnung des Wandelprojektes kann anhand eines simplen Portfolios vorgenommen werden. Die Einteilung sollte unbedingt zusammen mit dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung, dem Projektausschuss und der Projektleitung diskutiert werden. So kann sicher gestellt werden, dass bereits in einer frühen Phase des Projektes

1. bisher noch ungeklärte Punkte der Transformation entdeckt,
2. rechtzeitig mögliche Widerstände identifiziert und
3. die wichtigen Anspruchsgruppen sowie deren Betroffenheit und Macht aufgezeigt werden.

Als Identifikationsraster kann eine einfache Einteilung auf den Achsen Betroffenheit und Macht erfolgen. Mittels Punktvorgabe von 1 (klein, schwach) bis 10 (gross, stark) können die Anspruchsgruppen illustrativ eingeordnet werden. Wichtig ist bei der Verwendung des Portfolios, dass eine

Diskussion gemeinsam im Gremium erfolgt. Die Macht und die Betroffenheit sowie die weitere kommunikative Begleitung der jeweiligen Gruppen sollten thematisiert werden.



Die Position der einzelnen Gruppen kann sich in den verschiedenen Phasen eines Projektes verändern. Es lohnt sich deshalb, das Portfolio im Sinne eines iterativen Prozesses im Projektverlauf mehrmals zu diskutieren.

B) Das Beispiel aus der Praxis

Der praktische Einsatz des Portfolios, eine daraus abgeleitete Kommunikationsplanung sowie deren Umsetzung will ich im Folgenden anhand eines selber durchgeführten Beispiels erläutern.

Wir haben diese Einordnung anhand der zuvor eingeführten Analysepunkte vorgenommen haben:

- das Unternehmen war umfassend neu aufzustellen (*Ziel der Veränderung*),
- im Rahmen der Transformation waren auch die über Jahre eingeschliffene, teilweise negativ gearteten Werte und die Kultur anzupassen (*interne Tragweite der Veränderung*) und
- sowohl Schlüsselkunden und Partner als auch die breite Öffentlichkeit hatten ein gesteigertes Interesse und verschiedene, teilweise starke Machtbefugnisse im Rahmen des Veränderungsprozesses (*Interesse an Veränderungen und Einfluss externer Anspruchsgruppen*).

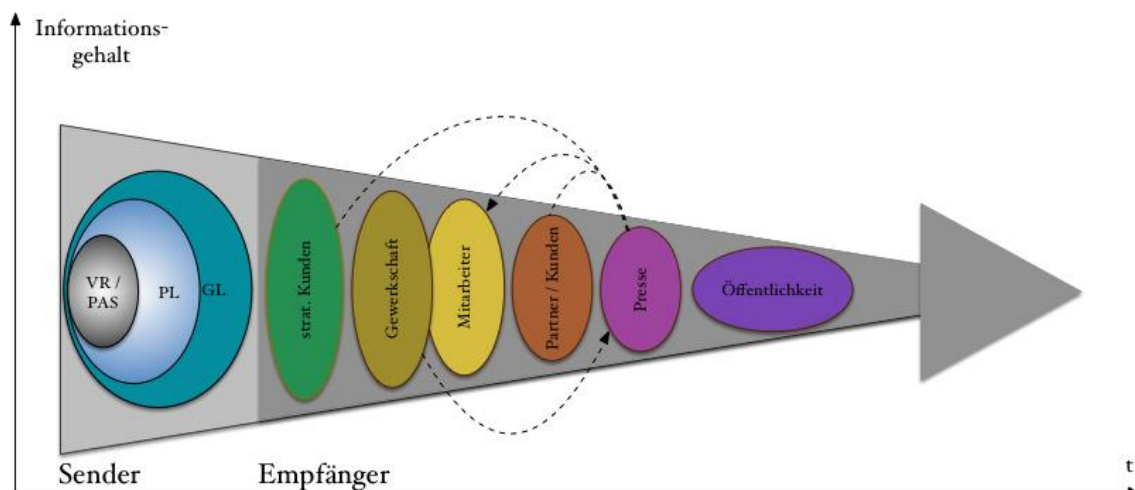
Es sei hier vorweggenommen, dass uns der Wandel der Unternehmung gut gelungen ist und wir - auch wenn wir von Anfang von unserer Kommunikationsplanung überzeugt waren - beinahe selber über die geringen Widerstände insbesondere in der erweiterten Öffentlichkeit erstaunt waren. Zum besseren Verständnis ist voraus zu schicken, dass das Unternehmen vor Einsetzen des Transformationsprojektes wegen Unstimmigkeiten mit den Mitarbeitenden und Problemen mit der Qualität der Leistungserfüllung, mehrmals negativ der journalistischen Berichterstattung ausgesetzt war. Hinter die Macht und das Interesse der Presse galt es also in der Analyse ein Ausrufezeichen zu setzen.

Wie uns eine insgesamt gar positive Berichterstattung in den lokalen Medien oder anders ausgedrückt eine kommunikativ positive Umsetzung des Wandelprojektes gelang, zeige ich Ihnen anhand der nächsten Punkte auf.

Von Sendern und Empfängern

Rückblickend war es ein zentraler Erfolgsfaktor, dass wir Kommunikation im ursprünglichen Sinne verstanden und sie auf den Bedeutungszusammenhang des Teilens und Mit-Teilens reduziert haben. Kommunikation kann in diesem Kontext als ein Prozess betrachtet werden, in dem Gemeinschaft entsteht. Sämtliche involvierten Anspruchsgruppen, die im Rahmen des Veränderungsprojektes entweder als Agierende (Sender) oder Betroffene (Empfänger) fungieren, wurden von Anfang an in einem partnerschaftlichen Verständnis aktiv und stufengerecht einbezogen.

Wir konnten verhindern, dass sich wegen des diffusen Gefühls des „ausgeschlossen Seins“ Widerstände gegen das Projekt ergeben haben. Wäre uns dies nicht gelungen, hätten wir in langwierigen und kostenintensiven Koordinationsbemühungen Widerstände brechen müssen. Interne wie externe Anspruchsgruppen haben ihre Macht folglich nicht zu einer Opposition gegen das Projekt instrumentalisiert, sondern haben grösstenteils in positivem Sinne zu dessen Umsetzung beigetragen.



Oben stehende Abbildung zeigt auf, wie wir mittels eines stringenten Kommunikationsablauf unser Vorgehen geplant haben. Dieser Ablauf lässt sich auf andere Organisationen, Situationen und Projekte übertragen.

Der Sender einer Botschaft ist stets der personelle Kern des Projektes, bestehend aus dem Verwaltungsrat (bei strategischen Projekten) respektive dem Projektausschuss, der Projektleitung und der Geschäftsleitung. Im hier erläuterten Beispiel waren Geschäfts- und Projektleitung in einer Person vereint, wie dies in vielen KMU der Fall sein dürfte.

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass es in der Projektkommunikation wichtig ist, dass der- oder diejenige, welche für die Vermittlung der Botschaft zuständig ist, stets dieselbe Person bleibt. Für das Projekt sprach stets nur eine Person, auch wenn die Kommunikationsstelle des Unternehmens einbezogen war. Selbstverständlich müssen Sie für Ihr Projekt abwägen, welche Bedeutung das Projekt für Ihr Unternehmen hat und welches Führungsverständnis Sie pflegen wollen.

Beide Rahmenbedingungen haben Einfluss auf die Wahl der kommunizierenden Person. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass es zielführend ist, als Projektverantwortlicher respektive als Geschäftsführer die Kommunikation selber zu führen und dies über das gesamte Projekt hinweg. So stellen Sie sicher, dass alle Anspruchsgruppen mit der Zeit wissen, an wen sie sich mit Fragen und Anregungen wenden können. Zudem senden Sie somit als wichtiger Entscheidungsträger im Unternehmen Signale zur Bedeutung des Projektes aus.

Veränderungskommunikation im Fluss

Die obige Abbildung zum Kommunikationsverlauf zeigt uns zudem auf, dass der Fluss einer Botschaft stets denselben Verlauf nehmen soll. Nachdem wir den Kommunikationsverlauf einmal erstellt hatten, konnten wir ihn für die Übermittlung aller Teilbotschaften immer wieder heranziehen. Weil wir nach erster Erfahrung wussten, dass dieser Verlauf funktioniert, gab uns dies auch eine beruhigende Sicherheit, dass unsere Botschaften den geplanten und nicht einen verworrenen Weg nehmen.

Es ist aus der Abbildung ersichtlich, dass wir in den Ablauf der Informationsvermittlung eine Hierarchie einfliessen liessen. Stets wurden beispielsweise konsequent zuerst die Mitarbeitenden und erst dann weitere Kreise informiert (bei börsenkotierten Unternehmen verdichtet sich die zeitliche Versetzung zu einer Simultaneität). Da wir uns mit unserem strategischen Kunden regelmässig getroffen haben und wir auf absolute Diskretion unserer Ansprechpartner vertrauen konnten, war es uns in partnerschaftlichem Dialog möglich, einen parallelen Wissensstand zu pflegen.

Dieses Vertrauensverhältnis und diese Verschwiegenheit war nicht von allen Anspruchsgruppen zu erwarten: Sobald eine Information das Kernteam des Projektes verlässt, beginnt sie bildlich gesprochen zu fliessen. Meine Erfahrung im erwähnten und weiteren ähnlichen Projekten hat gezeigt, dass es eine Illusion ist zu glauben, dass sich brisante Informationen auch schon nur über kurze Zeit geheim halten lassen. Sobald Personen in geplante Vorhaben involviert werden, die nicht mehr nur ausschliesslich dem Projekt- oder Geschäftsleiter respektive dem Unternehmen verpflichtet sind (oder sich verpflichtet fühlen), erhöht sich die Gefahr eines ungewollten, nicht steuerbaren Kommunikationsflusses markant. Es ist deshalb mehr als eine reine Vorsichtsmassnahme, von Anfang des Projektes an davon auszugehen, dass sich jederzeit ein ungewollter Kommunikationsfluss ergeben kann. So haben wir in einem frühen Planungsstadium angefangen, Antworten auf so genannte „Nasty Questions“ bereit zu halten. Wären überraschend Informationen diffundiert, hätten wir diese Situation mehr oder weniger problemlos entschärfen können.

Verdichtung des Informationsgehalts

Bereits zuvor erwähnt habe ich, dass nicht alle Empfänger einer Botschaft mit demselben Informationsumfang bedient werden müssen. Eine Verdichtung der Information, angepasst auf die Anspruchsgruppen ist sinnvoll: Die Presse braucht für ihre Berichterstattung nicht dieselbe Breite der Informationen wie sie für die Mitarbeitenden von Interesse ist. So konnten wir feststellen, dass es für die Öffentlichkeit von wenig Interesse war, dass wir interne Prozesse angepasst und den Arbeitsablauf für die Mitarbeitenden verändert haben. Selbstverständlich war es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen wesentlich, dass wir diese Massnahme ausführlich und zur richtigen Zeit kommuniziert haben.

Dieses verdeutlicht, dass es von immanenter Wichtigkeit ist, im Vorfeld eines Veränderungsprojektes für jede Anspruchsgruppe zu überlegen, welche Information für sie wichtig und interessant ist und welche nicht.

Es ist uns gelungen, die Medienschaffenden stets mit den für sie wichtigen und interessanten Informationen bedienen zu können. Kein Journalist und keine Journalistin sah sich gezwungen, weitere Informationen bei den Gewerkschaften oder gar bei strategischen Kunden zu beschaffen. Hilfreich war sicherlich auch, dass wir den Medienschaffenden immer wieder die Möglichkeit für ein Interview gegeben haben und in heiklen Phasen des Projektes für Rückfragen zur Verfügung standen. Hier hat die Erfahrung gezeigt: es lohnt sich, Medienanfragen selber zu beantworten und nicht die Medienstelle damit zu beauftragen. Die Medienprofis im Unternehmen haben perfekte Unterstützungsarbeit geleistet. Uns war aber wichtig, dass das Projekt durch die dafür verantwortliche Person gegen innen und aussen vertreten wurde.

Seriöse Vorbereitung des Kommunikationsereignisses lohnt sich

Es lohnt sich, die Kommunikationsereignisse gezielt vorzubereiten. Hierzu haben wir unter anderem im vornherein definiert, welche Botschaften zu welchem Zeitpunkt von wem an wen übermittelt werden sollten. Die zuvor aufgezeigte Abbildung respektive die darin enthaltene Hierarchie, stellt einen zeitlichen Ablauf der Kommunikation dar.

Wir haben zudem Presstexte, „Nasty Questions“ mit zugehörigen Antworten und Bildmaterial vorbereitet und zum richtigen Zeitpunkt an unsere Anspruchsgruppen versandt. Wir durften vom Idealfall ausgehen und hatten eine kompetente Medienstelle für Vorbereitung und Umsetzung der Kommunikation zur Seite. Auch wenn Sie die Dokumente selber erarbeiten müssen oder diese Aufgabe an eine externe Agentur vergeben müssen, lohnt sich dieser Zusatzaufwand aber erfahrungsgemäss. Sie machen die höheren diesbezüglichen Kosten dadurch wett, dass der Koordinationsaufwand durch deutlich weniger Widerstände im Projektverlauf markant sinkt.

Die Wahrheit und nichts als die Wahrheit

Dies führt uns zu einem weiteren wichtigen Punkt in der Veränderungskommunikation: stets bei der Wahrheit bleiben! Es ist legitim und kann auch erklärt werden, wenn nicht zu jeder Zeit alle Details eines Projektes kommuniziert werden.

So haben auch wir die Informationen gestaffelt und angepasst an die Projektphasen den interessierten Kreisen zugänglich gemacht. Klar liegt es im ureigenen Interessen der Medienschaffenden, stets möglichst umfangreiche Informationen erlangen zu können. Unsere Erfahrung hat aber gezeigt, dass die Journalisten durchaus Verständnis zeigen, wenn Informationen in einem Projekt gestaffelt kommuniziert werden. Wichtig war stets, dass wir aufzeigen konnten, wann weitere Informationen folgen.

Wir haben an den zuvor festgelegten Anlässen stets rigide nur das kommuniziert, was es zu diesem Zeitpunkt zu kommunizieren gab. Wir haben uns nie in Notlügen geflüchtet und sind stets bei der Wahrheit geblieben – auch wenn es zugegebenermassen manchmal nur ein Teil der gesamten Wahrheit war.

C) Sechs Schritte zur gelungenen Veränderungskommunikation

Abschliessend lassen sich meine Erfahrungen in folgenden Empfehlungen zusammenfassen, die sich auf die Planung eines anderen Veränderungsprojektes in anderem Kontext anwenden lassen:

- Schritt 1: Die kommunikative Begleitung eines Veränderungsprojektes muss von aller Anfang in die Projektplanung einfließen. Die Kommunikationsplanung hat den richtigen Stellenwert, wenn sie integrierender Bestandteil des gesamten Planungsbeschlusses ist. Die geplante Umsetzung muss danach bezüglich Termine und Inhalt penibel genau eingehalten werden. Eine der wenigen Gelegenheiten, bei denen sich stures Festhalten am Abgemachten auf jeden Fall lohnt.
- Schritt 2: Bilden Sie „Wissens-Cluster“ indem Sie die relevanten Anspruchsgruppen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens genau bezeichnen. Evaluieren Sie die möglichen Widerstände und analysieren Sie die Macht und die Betroffenheit der einzelnen Gruppen. Dazu können Sie beispielsweise eine Portfoliomatrix verwenden.
- Schritt 3: Für andere denken: Was will wer von mir wissen und wie bediene ich ihr/sein Informationsbedürfnis?
- Schritt 4: Legen Sie fest, wer wann was erfahren soll. Bestimmen Sie eine Person (meist Geschäfts- oder Projektleiter), die nach innen und aussen kommuniziert. Mit der Wahl des Kommunikators steuern Sie unter anderem das Vertrauen, das andere in Ihr Projekt haben werden.
- Schritt 5: Bereiten Sie die Kommunikation vor: Halten Sie Presstexte, Reden, Fotos oder „Nasty Questions“ und Antworten rechtzeitig bereit. Dies gibt Ihnen die Sicherheit, auch auf Unvorbereitetes souverän reagieren zu können.
- Schritt 6: Kommunizieren Sie nur jene Botschaften und Inhalte, die im entsprechenden Moment kommuniziert werden sollen. Hier hilft es, klare Grenzen zu ziehen. Eine Flucht in Halb- oder Unwahrheiten ist stets zu vermeiden.

Unter Einhaltung dieser sechs Schritte konnten wir mehrere Veränderungsprojekte mit spürbar weniger Widerständen umsetzen und haben so das Risiko vermindert, dass das Projekt nur mit mühevollen, iterativen Anpassungsvorgängen hätte zum Ziel geführt werden können. Ein „Projektabsturz“ (wie er zum Beispiel in unten stehender Abbildung vermutet werden muss) ist sehr kostspielig und frustrierend, kann aber unter anderem mit einer gezielten Veränderungskommunikation verhindert werden.



Anmerkungen:

Zwecks einfacherer Lesbarkeit habe ich meist die männliche Form für Berufs- oder Funktionsbezeichnungen gewählt. Es ist dabei selbstverständlich stets auch die weibliche Form gemeint.

Beispiele für weiterführende Literatur zum Thema:

- Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2011), Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zu Wandel führen, 4. überarb. Aufl., Stuttgart 2011
- Müller-Stewens, G., Spikes, J. (Hrsg.) (1995), Unternehmerischen Wandel erfolgreich bewältigen: Change Management als Herausforderung, Wiesbaden 1995

Abbildungen:

- Identifikationsraster & Informationsfluss: © Ueli Schneider (2013)
- Fotos: wanderseite.ch, solothurnerzeitung.ch



Dr. Ueli Schneider

Ueli Schneider hat ein Doktorat in Wirtschaftswissenschaften der Universität Zürich erlangt. Am Lehrstuhl Marketing bei Prof. Dr. Hans Peter Wehrli hat er sich für seine Dissertation zum Thema „Destinationenmarketing im Kontext der Nachhaltigkeit – eine Fallstudie auf den Seychellen“ intensiv mit den Themen Destinationenmanagement und Nachhaltigkeit auseinander gesetzt. Parallel zu seiner Arbeit mit verschiedenen touristischen Anspruchsgruppen auf den Inseln im Indischen Ozean, hat er studentische Projekte für eine Nachhaltigkeitsplattform der ETH Zürich betreut.

Da Ueli Schneider auf dem ersten Bildungsweg eine Berufslehre in der Hotellerie absolviert und danach lange studienbegleitend in dieser Branche gearbeitet hat, kann er auf ein umfangreiches Know-How in der Tourismusbranche zurückgreifen.

Nach dem Studium war Ueli Schneider als betriebswirtschaftlicher Berater im Markt International von PostAuto unter der damaligen Leitung von Dr. Andreas Wenger tätig. Neben der Unterstützung beim Aufbau des Frankreichgeschäftes von PostAuto, gehörten strategische Analysen, die Betreuung von M&A-Projekten sowie die Marktentwicklung Deutschland zu seinen Kernaufgaben. Als Projektleiter der Offerte auf die WTO-Ausschreibung zum Betrieb des Busnetzes im Fürstentum Liechtenstein der Jahre 2011 – 2021, konnte er zusammen mit seinem Team einen wichtigen Erfolg für PostAuto erzielen. Dank des Auftragszuschlags konnte das Schweizer Mobilitätsunternehmen die Präsenz im Nachbarland für weitere zehn Jahre sichern. Dr. Schneider hat die Offerte als Geschäftsführer von PostAuto Liechtenstein anschliessend erfolgreich umgesetzt und somit Veränderungsmanagement in der Praxis angewandt.

Ueli Schneider war zuletzt als CEO eines start-up Unternehmens in der Küchen- und Inneneinrichtungsbranche tätig.

Dr. Ueli Schneider
Birmensdorferstrasse 201
CH-8003 Zürich
Mobil +41 79 286 29 60
ueli.schneider@outlook.com

Organisationsdesign ...

... ist der Blog des Organisationsspezialisten und Unternehmensberater Dr. Andreas Wenger. Hier schreibt er über Erfahrungen aus der Beratungspraxis, über Aktuelles um das Thema Organisation, über Unternehmen und Institutionen mit organisatorischen Fragestellungen, über Methoden und Techniken sowie über Fachfragen.

Dr. Andreas Wenger
andreas.wenger@transforma.ch
www.organisationsdesign.ch