

Change Management: Wie Kommunikation entscheidend zum Veränderungserfolg beiträgt

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

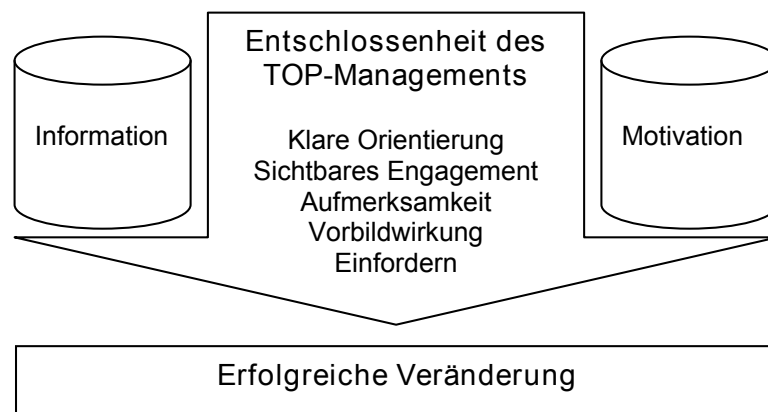
Neben dem „Wie“ punktet vor allem das „Wer“

Aus der Kommunikationstheorie wissen wir, dass weniger der Inhalt zählt, sondern das „wie“ wesentlich ist. In der Changekommunikation muss noch ergänzt werden: „Wer“ etwas sagt ist entscheidend für die Wirkung. Denn bezogen auf die faktische Durchsetzungsmacht hat die Aussage des Vorstandes weit mehr Gewicht als wenn dasselbe von einem Projektleiter oder von einem Berater kommt.

Das hängt damit zusammen, dass des Verhalten der Mitarbeiter äußerst rational ist: Energie wird erst dann investiert, wenn die Realisierungswahrscheinlichkeit groß ist; ansonsten gilt das Motto: Erst mal abwarten. Und je öfter in der Vergangenheit angekündigte Änderungen versandet sind, desto stärker ist diese Verhaltenstendenz.

Nicht Information sondern Führung spielt eine zentrale Rolle

Damit Mitarbeiter Änderungen unterstützen müssen sie erstmals davon überzeugt sein, dass das Management die Vorhaben gegen alle Widerstände erfolgreich umsetzen wird. Erst wenn dies sichergestellt ist, kann Information und Motivation seine Wirkung entfalten.



Information und Kommunikation finden in der Praxis oftmals in Form von Rundschreiben, Newsletter oder auch Werbemittel(Poster, Mailings etc.) statt. Damit können sich MitarbeiterInnen allerdings kein Bild über die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Botschaft machen. Dazu ist ein persönlicher Eindruck notwendig, der das Entstehen von Zuversicht, Vertrauen oder Begeisterung erst ermöglicht. Denn schlussendlich sind nicht Sachargumente der Motor von Veränderungen, sondern Emotionen aufgrund der Ausstrahlung von Menschen.

Deshalb ist es gerade bei Präsentationen so wichtig, dass Manager wirklich eine engagierte persönliche Stellungnahme abgeben. Führung muss hier Emotionen für die Veränderung auslösen. Damit genügt es nicht, die in der Praxis beliebten Folien-Präsentationen durchzuklicken; denn mit rationalen Argumenten lässt sich keine Energie mobilisieren.

Information: Mangel und Überfluss gleichzeitig

Sie kennen das sicher: wer für Information von Veränderungsvorhaben zuständig ist, sieht sich oftmals mit dem Gefühl der „schlechten Information“ konfrontiert. Gleichzeitig beklagen sich jedoch alle, dass die Informationsflut immer unerträglicher wird.

Der Widerspruch hebt sich auf, wenn die Frage nach den Inhalten gestellt wird. So überwiegen in Informationen oftmals Details über Vorgehensweisen, Methoden, Ergebnisse etc. Was jedoch zu kurz kommt sind meistens die Antworten auf die Auswirkungen der Veränderungen. Was bedeutet das alles für mich, für die Abteilung/den Bereich? Welche Konsequenzen hat das? Das sind die Fragen, deren Antworten am meisten interessieren.

Diese Inhalte sind effektiv nur im direkten Kontakt mit der Belegschaft zu behandeln. Es besteht dabei die Gelegenheit, den Handlungsbedarf und den eingeschlagenen Weg immer wieder zu erklären und über mögliche Auswirkungen, zumindest über Zeitpunkt und Art der Information, zu diskutieren. Die regelmäßige Wiederholung und Bekräftigung der Aussagen ist dabei ein wichtiger Schritt um Aktualität und Ernsthaftigkeit zu signalisieren.

Motivation als entscheidender Verstärker

Damit sich etwas bewegt, muss neben dem glaubwürdigen Veränderungswillen des Managements die Motivation der Mitarbeiter dazukommen.

Wenn Mitarbeiter keinen Grund sehen, etwas zu verändern, wird eine Sache nur halbherzig erledigt: Jeder tut gerade soviel, wie er muss um keinen Ärger zu bekommen. Dieses Verhalten ist typisch für von oben verordnete Veränderungen zum Beispiel bei Qualitätsprojekten, Leitbildern, Führungsgrundsätzen etc.

Change Kommunikation muss deshalb immer wieder deutlich machen, aus welchen Gründen Handlungsbedarf besteht, und wie sich die Änderung in die Zukunftsstrategie einfügt. Wenn dann der Grundtenor der Mitarbeiter lautet: „Das mach Sinn!“, dann ist der entscheidende Motivationssockel vorhanden. Und dann kann durch eine mutige Führung mit Leichtigkeit eine Aufbruchstimmung erzeugt werden: „Also, packen wir es an!“

Ohne Zweifel ist ein persönlicher Nutzen für den Mitarbeiter ein zusätzlicher Ansporn. Allerdings spielt dieser Aspekt in der Praxis eine geringe Rolle. Eher geht es hier um das Gefühl des Einzelnen, einen wichtigen Beitrag zum Gesamten zu leisten. Mitarbeiter erleben hier am unmittelbarsten, gebraucht zu werden und wertvoll zu sein.

Change Kommunikation ist damit ein wichtiges Führungsinstrument bei Veränderungsvorhaben. Die Sachinformation tritt klar in den Hintergrund - im Zentrum steht die Erzeugung von positiven Emotionen. Gefragt sind glaubwürdige Kommunikation durch die Verantwortlichen, regelmäßiger Dialog über Auswirkungen und wiederholte Begründung und Sinngebung zur Motivation der MitarbeiterInnen.

Götzens/C7/3-2006