

Natascha Zowislo/Heike Schwab

Interne Kommunikation im Veränderungsprozess

Natascha Zowislo/Heike Schwab

Interne Kommunikation im Veränderungsprozess

Mitarbeiter gezielt informieren
und erfolgreich einsetzen



SPRINGER FACHMEDIEN
WIESBADEN GMBH

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage März 2003

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2003

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2003

Lektorat: Jens Kreibaum

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-663-10400-1

ISBN 978-3-663-10399-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-10399-8

Interne Kommunikation und Change Management

Veränderungen gehen oft unbemerkt vorüber; das Neue, die Veränderung selbst ist oftmals eingetreten, bevor man sich dessen eigentlich bewusst wird. Lange Zeiträume spielen dabei ebenso eine Rolle wie die Notwendigkeit der Veränderung, die in den Köpfen der von ihr betroffenen Menschen bereits verankert ist, bevor sie dann tatsächlich eintritt. Solch ein organischer Wandel, der wie von selbst abläuft, der niemanden in großes Erstaunen oder gar unmäßige Aufregung versetzt, war jedoch das Phänomen vergangener Jahrhunderte und sicherlich auch noch vor der Zeit der großen informationstechnischen Umwälzungen die Norm. Heutzutage sind dies anders aus:

Nicht nur die Welt verändert sich rasant, sodass Probleme auf anderen Kontinenten plötzlich eine Rolle für die eigene und unmittelbare Umgebung spielen. Und es sind auch nicht nur die nationalen oder internationalen Märkte, die durch die elektronische Datenübertragung eine neue Dynamik erfahren und damit jeden einzelnen beeinflussen. Vielmehr sind es Veränderungen, die innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation vor sich gehen, die sich verbessern oder dem Umfeld anpassen will. Kleinste Verschiebungen, von außen oder von innen angestoßen, können bedeuten, dass sich ein ganzes Unternehmen wandeln muss, um Schritt halten zu können. Eine fast unbedeutende Entscheidung an einer Stelle in der Gesamtstruktur eines Unternehmens kann heißen, dass sich jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin völlig neuen Gegebenheiten gegenüber sieht, mit denen er oder sie zunächst überhaupt nicht umzugehen weiß.

Für diese radikalen Wandlungsprozesse, die lieber umgangen würden, aber meist nicht zu umgehen sind, gibt es mehrere Gründe: Die Anforderungen, die sich seitens technischer, organisatorischer oder struktureller Entwicklungen an Unternehmen stellen, verändern sich so schnell, dass es

Unternehmen kaum mehr möglich scheint, sich langsam und langfristig an diese neuen Tatsachen anzupassen. Gleichsam wie über Nacht entstehen neue Standards, Systeme und Vorgaben, die von heute auf morgen erfüllt sein müssen, um im Wettbewerb mithalten zu können. Auf der anderen Seite wollen die Unternehmen selbst ebenso Entwicklungen vorantreiben, um im Vergleich mit der Konkurrenz als auf dem neueren Stand dazustehen und forcieren somit Entwicklungen von selber – oftmals zum Leidwesen der Mitarbeiter, denen ihr Arbeitsalltag kaum eine Chance lässt, sich mit den Neuerungen ausreichend zu beschäftigen, geschweige denn, sie problemlos umsetzen zu können.

Zentrale Bereiche, in denen es verstärkt zu Veränderungen kommt, sind mehrere. Da ist zunächst der Bereich der Informationstechnologie zu benennen: gegen neue oder aktuellere Software und Hardware führen Mitarbeiter einen ständigen Kampf, da die nächste Neuerung kommt, sobald die vorangehende ausreichend verstanden wurde und im Alltag effektiv benutzt wird. Der zweite Bereich ist der der Prozesse, Strukturen und der Organisation: neu gestaltete Abläufe, beispielsweise im Berichtswesen, in der Vertriebsstruktur, ja sogar bezüglich des gesamten Geschäftsmodells fordern eine dauernde, aber selten dauerhafte Einordnung in sich verändernde Umgebungen; es scheint, als sei man urplötzlich in einem neuen Unternehmen angestellt, denn veränderte Prozesse führen zu neuen Hierarchien, zu neuen Ablauforganisationen, zu neuen Ansprechpartnern, so dass das in der Firma bereits erworbene Insider-Wissen fast nutzlos wird. Der dritte größere Bereich sind die Produkte selbst, die sich mit den Bedürfnissen des Marktes verändern: So kann es durch die Fortentwicklung der Technik zu ganz neuen, zum Beispiel Internet-Produkten kommen, die alles vorherige und das Wissen darüber über den Haufen werfen. Im Zusammenhang mit den Strukturen eines Unternehmens ergeben sich in der Folge neue Vertriebsstrukturen, die den Prozessen angemessen sein müssen.

Diese drei Bereiche, die sich wesentlich ändern können, betreffen innerhalb eines Unternehmens vor allem eine Ressource akut: die Mitarbeiter. Ohne die Mitarbeiter, das Humankapital oder die Wissensträger und -anwender eines jeden Unternehmens, ist es unmöglich, Veränderungen

anzustreben und sie letztlich auch durchzusetzen. Ohne die Motivation der Mitarbeiter, sich auf Neues einzulassen und dessen Sinnhaftigkeit zu erkennen, wird der Erfolg einer jeden angedachten Veränderung zweifelhaft. Der Mensch und das menschliche Fassungsvermögen werden bei den heutzutage fast alltäglichen radikalen Veränderungskuren, denen Unternehmen sich unterziehen müssen, um auf dem Markt lebensfähig und profitabel zu sein, meistens unterschätzt. Und der Aufschrei danach ist groß, wenn die schönsten und besten Konzepte nicht optimal umzusetzen sind oder sogar Nachteile auf dem Wettbewerbsmarkt verursachen, weil der Faktor Mitarbeiter nicht rechtzeitig oder überhaupt nicht in die Kalkulation einbezogen wurde.

Um Veränderungsprozessen jeglicher Art von Seiten der Ressource Mitarbeiter her zum Gelingen zu verhelfen, bedarf es zweierlei: Die Mitarbeiter und die jeweiligen Hierarchieebenen eines Unternehmens müssen sich zu jedem Stadium des Veränderungsprozesses ausreichend informiert fühlen, den Sinn der Veränderungen verstehen und die Neuerungen durch ihre Anregungen auf ihr jeweiliges Betätigungsfeld bezogen optimal umsetzen können. Zweite Bedingung ist, dass sie durch gesteuerte Kommunikationsprozesse im Unternehmen nicht nur informiert werden, sondern vor allem die Motivation der Mitarbeiter, sich aktiv in den Neuerungsprozess einzubringen, beständig gestärkt und erneuert wird. Beide Schwerpunkte, sowohl die Information als auch die Motivation, können nur durch ausgefeilte und genau abgestimmte strategische Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden. Nur begreifende und der Veränderung gegenüber positiv eingestellte Mitarbeiter führen letztendlich zu einer erfolgreichen Übersetzung der im Konzept so schön anmutenden, aber in der Praxis äußerst risikoreichen Umsetzung einer neuen Struktur, eines neuen Geschäftsmodells, neuer IT-Bausteine oder neuer Produktserien.

Um wiederum den Erfolg der tatsächlich eingeleiteten Kommunikationsmaßnahmen zu sichern, gilt es, alle Medien der Internen Kommunikation, die zur Verfügung stehen, optimal auszunutzen und deren Inhalte so zielgruppengerecht zuzuschneiden, dass jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin die Informationen und die Motivationsgrundlage erhält, die für sein oder ihr jeweiliges Stellenprofil und die eigene

Persönlichkeit optimal sind. Dies ist natürlich niemals zu hundert Prozent für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens zu gewährleisten, ja vielleicht ist es nicht einmal für einen einzigen aus der Belegschaft möglich, seinen oder ihren Bedürfnissen absolut gerecht zu werden. Aber Ziel sollte es dennoch sein, diesen Fokus der hundertprozentigen individuellen Informations- und Motivationsoptimierung nie aus dem Auge zu verlieren und die Kommunikationsmaßnahmen zur Unterstützung von strategisch angelegten Veränderungsprozessen darauf auszurichten.

Auch Kommunikation muss, wie die Veränderung selbst, einem strengen Management unterliegen. In diesem Buch wird hinsichtlich verschiedener Dimensionen unterschieden, die alle berücksichtigt werden müssen, um den Kommunikationserfolg – und damit den Erfolg des betriebswirtschaftlichen Veränderungsprozesses, den die Kommunikation unterstützen soll – zu sichern:

Zunächst geht es um die Phasen eines Veränderungsprozesses, die jeweils begleitet werden müssen. Der Beginn der Einführung der Veränderungsmaßnahmen muss informationstechnischer und psychologischer Sicht gut vorbereitet sein. Der tatsächliche Start, der sogenannte Kick off, und die direkte Zeitspanne danach unterliegen eigenen Anforderungen, was die Kommunikation betrifft, bevor es in der langfristigen Nachbereitung dann vermehrt um die Optimierung des bereits erfolgreichen Neuen mittels Kommunikationsfeedback geht.

Parallel dazu müssen verschiedene Zielgruppen unterschieden werden, die jeweils ganz eigene Bedürfnisse haben, was ihre Informationsdichte und die Motivationsaspekte betrifft. Um eine größtmögliche Personalisierung beziehungsweise Individualisierung der Kommunikation zu erreichen, ist die Einteilung in größere Gruppen innerhalb des Mitarbeiterstammes des Unternehmens hilfreich. Hierbei kann es sich um bestimmte Hierarchieebenen handeln, die jeweils aufeinanderfolgend und in zeitlicher Verschiebung Sachverhalte im Zusammenhang mit der anstehenden Veränderung erfahren; auch die Informationsmenge beziehungsweise die Detailtiefe kann hier unterschiedlich sein. Auch gilt es, die verschiedenen Arbeitsgebiete innerhalb eines Unternehmens zu beachten und die Infor-

mationen jeweils so abzustimmen, dass niemand mit unnötigen Informationsmengen belastet wird. Der im Personalbüro tätige Mitarbeiter muss vielleicht über die neuen Mitarbeiter aufgrund der Umstrukturierung und damit verbundene neue Gehaltsmodelle informiert sein; sicherlich muss er aber nicht wissen, wie neue Produkte im einzelnen aussehen und wie sie produziert werden.

Jede Zielgruppe ist auch mehr oder weniger zugänglich für die unterschiedlichen Medien, die innerhalb eines Unternehmens zum Tragen kommen. Und die Medien selber eignen sich selbst unterschiedlich gut oder schlecht für größere oder geringere Informationsdichte. Um einen kurzen Überblick zu geben, sei nur folgendes zu den Medien gesagt: Die Informationsvermittlung auf elektronischem Wege, zum Beispiel mittels E-Mail oder Einstellung ins Intranet, funktioniert schnell und unkompliziert, erlaubt aber andererseits nur eine recht oberflächliche Darstellung von Sachverhalten. Das klassische Printmedium, sei es als Broschüre oder in Flyer-Form, ist langlebiger und erlaubt größere Detailtiefe, ist aber auch schwerfälliger und weniger leicht veränderbar. Die direkte Kommunikation zwischen Mitarbeitern oder von Vorgesetzten zu Mitarbeitern ist wesentlich gewichtiger als das Wort einer E-Mail, Rückfragen und Kritik werden möglich; dafür ist es schwierig, die richtigen Leute kurzfristig zusammen zu bringen und eine angeregte Diskussion zu ermöglichen. Letztens gibt es auch noch die audio-visuellen Medien, also Radio (oder Durchsagen) und Fernsehen (oder Videoaufnahmen), die die heutzutage wohl gängigsten und am leichtesten verständlichen Medien darstellen, aber sehr aufwendig in der Produktion sind und eine interne Struktur erfordern, die das Anschauen und Anhören am Arbeitsplatz möglich macht.

Zielgruppen, Medien und Phasen innerhalb des Veränderungsprozesses müssen nun auch noch mit den Inhalten abgeglichen werden, die jeweils zugänglich sein sollen oder können. Diese Vielschichtigkeit an Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt, lassen Kommunikation zu einer solch großen Herausforderung werden. Es ist schon eine abgewogene und umfassende Strategie notwendig, um zu jedem Zeitpunkt genau das Was, das

Wem und das Wie des Veränderungsprozesses bestimmen und dann auch verwirklichen zu können.

Natürlich gibt es immer Pannen. Und natürlich fallen immer einige Mitarbeiter durch das nur grob gestrickte Raster und erhalten entweder zu viel oder zu wenig Informationen. Sie sind in der Folge entweder über- und unterfordert. Selbstverständlich kann genauso viel schief gehen, was den Motivationsaspekt der Kommunikation betrifft: Einige werden sich wohl zu wenig motiviert und ohne Anreiz fühlen, den Veränderungsprozess zu unterstützen; andere hingegen werden sich durch ein Zuviel an Motivation wie unter einem Dauerfeuer an Eigenwerbung des Unternehmens fühlen und die Kommunikationsmaßnahmen deswegen weniger ernst nehmen. Halten sich die Extreme im Durchschnitt die Waage, ist das mehr, als man erwarten kann.

Dieses Buch wird sich kapitelweise an den Phasen innerhalb des Veränderungsprozesses orientieren und versuchen, jeweils alle Dimensionen ausreichend zu berücksichtigen. Zum Abschluss wird dann noch einmal Übergreifendes aufgezeigt, was sich wie der sprichwörtliche rote Faden durch den gesamten Kommunikationsprozess zieht. Um zusätzlich deutlich zu machen, wie ein solches Unterfangen tatsächlich aussehen kann, soll exemplarisch ein Veränderungsprozess einer Firma aufgezeigt werden, deren Change darin besteht, mit einer anderen Firma fusioniert zu werden. Dies kann natürlich nur rudimentär angerissen werden, da es sonst eines eigenen Buches bedürfte, um alle Einzelheiten genau auszuführen; nichtsdestotrotz sollte der durch das Beispiel vermittelte Eindruck ausreichen, um Anregung für eigene Kommunikationsprojekte zu geben und um zukünftig den Erfolg Ihres eigenen Unternehmens in Zeiten des Wandels nachhaltiger sicherstellen zu können.

Inhalt

Interne Kommunikation und Change Management	5
1. Die Inszenierung eines Veränderungsprozesses.....	15
Dem Zufall vorbeugen: Die offene Diskussion als Mittel zur Fehlervermeidung.....	18
Die Gesamtinszenierung	19
Checkliste	23
2. Kommunikation vor dem Beginn des Change- Prozesses	25
Die Inhalte festlegen	27
Ungewollten Überraschungen gezielt vorbeugen · Vertie- fung der Details und interne Werbung: Langsames He- ranführen an die Veränderungen · Interaktion und Kritik- möglichkeiten	
Die Zielgruppen erreichen.....	32
Die Medien.....	37
Ein Beispiel	44
Checkliste	51
3. Kick-off des Change-Prozesses	55
Die Inhalte am Tag des Kick-off	56
Die Symbolkraft zelebrieren · Unterstützung der Mitarbei- ter auch bei eventuellen Krisen sichern · Beispiele anfüh- ren · Die zwei zentralen Inhalte: Kommunikationsregeln formulieren und Zukunftsperspektiven aufzeigen	
Die Zielgruppen.....	61
Die Medien	63
Ein Beispiel	71
Checkliste	77

4. Kommunikative Begleitung von Veränderungen	79
Die Inhalte und Akteure der Phase nach dem Kick-off	80
Das neue Gefüge beschreiben und festigen · Detaillierte Kommunikation in den Teams · Das Netzwerk der Kommunikation: Meinungsführer und Multiplikatoren · Offenheit und Transparenz in der Kommunikation institutionalisieren · Der Krisenfall	
Die Medien	86
Ein Beispiel	98
Checkliste	104
5. Die Nachbereitung	107
Die langfristig wichtigen Inhalte und zielgruppen-gerechte Ansprache.....	107
Die Grundlagen für eine Kultur der Veränderungen legen · Die gemeinsame Geschichte des Unternehmens heißt »Veränderung« · Das Kommunikationsnetzwerk bewahren	
Die Medien – Nachhaltige Kommunikation und Interaktivität	112
Ein Beispiel	116
6. Die wichtigsten Elemente auf einen Blick	121
Der Kommunikationsplan und die Kommunikations-dichte	122
Zentrale Maßnahmen: Informationsjournale.....	130
Die Bedeutung von Feedback: Frühwarnsysteme.....	140
Anreizsysteme	158
Messung des Kommunikationserfolges.....	165
Weiterführende Literatur.....	171
Stichwortverzeichnis	175
Die Autoren.....	176