

Wie Weiterentwicklung gelingt!! (22.10.2011)

Vierter Erfolgsfaktor* - Konkrete Vermittlung des Zukunftsbildes

Ihnen ist das Phänomen vielleicht bekannt: Der Veränderungsprozess gerät ins Stocken! Nicht am Anfang, sondern dann, wenn die Unternehmensführung sich bereits auf der sicheren Seite wähnt und alles gut angelaufen ist. Die Entwicklungsnotwendigkeit ist erkannt und akzeptiert, das Zukunftsbild steht und die Führungsriege ist im viel zitierten Boot. Nun gilt es, die Basis für das Projekt zu gewinnen! An dieser Stelle wäre es fatal davon auszugehen, dass das Projekt zum Selbstläufer geworden ist. J. P. Kotter (1996) ermittelte in diesem Zusammenhang, dass sich zu diesem Zeitpunkt in Veränderungsprozessen meist deutlich weniger als ein Prozent der Kommunikation auf die Veränderung richtet. Zudem lassen sich drei sehr verbreitete Vorgehensmuster immer wieder beobachten:

- Im ersten Falle entwickelt eine Gruppe ein recht gutes Zukunftsbild und versucht dieses Bild bekannt zu machen, indem die Gruppe eine Versammlung einberuft oder ein Rundschreiben herausgibt. Obwohl das nur 0,0001 Prozent des jährlichen Aufwands für betriebsinterne Kommunikation beansprucht, ist die Gruppe verwundert, dass nur so wenige Leute das neue Vorgehen zu begreifen scheinen.
- Beim zweiten Muster verwendet der Vorstand beträchtliche Zeit darauf, Ansprachen vor Mitarbeitergruppen zu halten, und dennoch verstehen die meisten noch lange nicht, worum es eigentlich geht - Kein Wunder: Denn auf diesen Weg, das Zukunftsbild zu vermitteln, entfallen lediglich 0,0005 Prozent des gesamten jährlichen Kommunikationsaufwands.
- Nach dem dritten Muster wird weit mehr Aufwand für Rundschreiben und Vorträge getrieben, doch einige im Blickfeld stehende Topmanager** verhalten sich augenscheinlich nicht entsprechend dem verkündeten Zukunftsbild. Unterm Strich macht sich in der Belegschaft dann Spott breit, da von der Führung zwar Veränderung proklamiert wird, die Führung selbst aber, ihrer Führungsaufgabe offensichtlich nicht gerecht wird. Stattdessen entwickelt die Führung das Erklärungsmuster, dass die Mitarbeiter einfach nicht verstehen wollen oder können, wohin die Reise gehen soll (Anstatt sich selbst in Frage zu stellen, werden die Mitarbeiter abgewertet).

Mitmacher, Zauderer und Neinsager

Welche Projektgruppe oder Unternehmensführung wünschte sich nicht, dass der Großteil der Mitarbeiter aus begeisterten Mitmachern besteht? Doch häufig ist die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter einigermaßen abgenutzt bzw. nur in geringem Maße vorhanden.

„Man muss sich nämlich darüber im Klaren sein, dass es kein schwierigeres Wagnis, keinen zweifelhafteren Erfolg und keinen gefährlicheren Versuch gibt, als eine neue Ordnung einzuführen. Denn jeder Neuerer hat alle die zu Feinden, die von der alten Ordnung Vorteile hatten, und er hat in jenen nur laue Verteidiger, die sich von der neuen Ordnung Vorteile erhoffen. Diese Lauheit kommt zum Teil von der Furcht vor den Gegnern, teils von dem

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Misstrauen der Menschen, die wirkliches Zutrauen zu den neuen Verhältnissen erst dann haben, wenn sie von deren Dauerhaftigkeit überzeugt worden sind. Daher kommt es, dass die Feinde der neuen Ordnung diese bei jeder Gelegenheit mit aller Leidenschaftlichkeit angreifen und die anderen sie nur schwach verteidigen (Niccolò Machiavelli)".

Die Sichtweise der Mitarbeiter kann in der Form einer Normalverteilung abgebildet werden: Begeisterte Mitmacher sowie hartnäckige Neinsager in den extremen Positionen und viele Zauderer im großen „Bauch“ der Verteilung. Diese Unentschlossenen werden sowohl von Neinsagern als auch von Mitmachern gleichermaßen umgarnt und unterliegen Beeinflussungsversuchen. Insofern müssen die kommunikativen Aktivitäten im Rahmen eines Entwicklungs-Prozesses vor allem auf die „Zögernden und Zaudernden“ abzielen, damit für eine klare Mehrheit gesorgt ist! Bei diesem Überzeugungsprozess müssen die Projektverantwortlichen das Heft in der Hand halten und die Kommunikation aktiv gestalten, anstatt die Argumente der Gegner und Neinsager nur reaktiv zu entkräften. Die Führungsriege ist hier in Sachen Commitment, Überzeugungsarbeit und vor allem Dialogbereitschaft sehr gefragt.

Das bekannte Kommunikations-Axiom von Watzlawick et al. (2007) – Sie können nicht nicht kommunizieren! - bekommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung. Wer notorische Neinsager an wichtigen Schaltstellen im Unternehmen in Ruhe lässt, kommuniziert auf der symbolischen Ebene, dass es mit dem Entwicklungswillen nicht so ernst gemeint ist – wenn es nämlich schwierig wird, gelten die alten Machtverhältnisse. Solche Symbole werden von den Mitarbeitern sehr genau registriert und die Botschaft auf eigenes Verhalten angewandt, wenn die Mitarbeiter sich zwischen bekanntem, geübtem und neuem, ungeübtem Verhalten entscheiden müssen. Ein 60 Jahre alter Bereichsleiter, der 40 Jahre lang herzlich wenig über Kunden nachgedacht hat, wird sich schwerlich über Nacht zu einem kundenorientierten Verhalten bequemen. Und doch ist dies möglich – allerdings nur mit einiger Anstrengung und Konsequenz. Ein klares Verständnis der Dringlichkeit und die Entschlossenheit der Geschäftsführung helfen dabei, genauso wie die Tatsache, dass die Fokusperson aktiv in den Entwicklungsprozess eingebunden wird. Hinzu kommen Informationsbroschüren und -veranstaltungen, die ihn ständig an das nun gewünschte Verhalten erinnern sowie das Feedback von seinen Kollegen und Mitarbeitern, die es ihm bewusst machen, wenn er in alte Verhaltensweisen zurückfällt. Solange die Werte (-Strukturen) noch nicht im Kopf geschaltet sind, müssen externe Strukturen geschaffen werden, um die Entwicklung der erwünschten Werte (-Strukturen) zu forcieren.

Geschickt kommunizierende Manager flechten ihre Botschaften in ihre alltägliche Arbeit ein.

Wo die Weiterentwicklungsbestrebungen zum Erfolg führen, nutzen die Manager sämtliche verfügbaren Kommunikationskanäle, um die neue Unternehmenskultur zu verbreiten:

- Sie sprechen bei der Routinediskussion eines geschäftlichen Problems davon, welche der vorgeschlagenen Lösungen zu der angestrebten Unternehmenskultur passen oder auch nicht passen.
- Bei einer regelmäßigen Leistungsbewertung gehen sie gegenüber dem Mitarbeiter darauf ein, wie gut dessen Verhalten der Realisierung der neuen Unternehmenskultur nutzt oder ob es schadet.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

- Anlässlich des Vierteljahresberichts eines Geschäftsbereichs reden sie nicht nur über die Zahlen, sondern auch darüber, wie die Manager der Abteilungen zur Weiterentwicklung beitragen.
- In einer Sitzung mit Mitarbeitern versuchen sie, diesen die Ziele der Erneuerung im Wechselspiel von Fragen und Antworten näherzubringen.
- Sie verwandeln langweilige und ungelesene Betriebszeitschriften in Blätter mit packenden Beiträgen über das Zukunftsbild.
- Ritualisierte und ermüdende Quartalsbesprechungen werden in Foren verwandelt, wo die Manager über die Weiterentwicklung diskutieren.
- Sie ersetzen einen großen Teil der üblichen hauseigenen Managementschulung durch Kurse, die sich auf geschäftliche Probleme, geforderte Kompetenzen und die neue Unternehmenskultur beziehen.

Der Leitgedanke ist einfach: Alle verfügbaren Wege nutzen, besonders jene, die bisher für unwesentliche Informationen missbraucht werden und nur zur Selbstdarstellung einzelner Mitglieder dienen.

Redundanz ist notwendig

Das Ziel des Wandels muss so oft wie möglich in Wort und Tat kommuniziert werden, auch wenn dies aus Sicht des Managements eintönig erscheint. Gute Topmanager, so Peter Drucker (2002), „werden nie überdrüssig, ihre Geschichte zu erzählen.“ Wirksame Kommunikation nimmt zahllose Stunden, Auge in Auge, in Anspruch, geht rückwärts und vorwärts. Es sind Menschen, die in einem kontinuierlichen und interaktiven Prozess, die Dinge erkennen müssen. Sie werden nur dann von Neuerungen überzeugt, wenn sie die Weiterentwicklung akzeptieren. Doch damit die Mitarbeiter die Weiterentwicklung akzeptieren, ist es notwendig, dass die Menschen die Weiterentwicklung verstanden haben.

Dieses Verständnis braucht Zeit. Die Entwicklung des Zukunftsbildes verlangt dem Topmanagement und der ‚guiding coalition‘ schon zu Beginn des Entwicklungsprozesses eine Menge Arbeit ab. Immer wieder wird in diesen Zirkeln die Sinnhaftigkeit der Entwicklung diskutiert, in vielen Runden ein gemeinsames Verständnis einer erstrebenswerten Zukunft entwickelt. Der Mitarbeiter hingegen nimmt an diesem Prozess am Anfang nicht Teil. Der Mitarbeiter wird mit dem mehr oder weniger fertigen Ergebnis konfrontiert und zwar erst dann, wenn es dem Topmanagement (endlich) klar ist. Dadurch fehlt dem Mitarbeiter schlicht die Zeit, eine eigene tiefe Einsicht zu entwickeln. Zumal die Gründe für die Neuausrichtung des Unternehmens oft nicht in der Denk- und Handlungssphäre des Mitarbeiters liegen: Die Mitarbeiter denken und handeln operativ, die notwendige Neuausrichtung ist aber oft strategisch – eine „Flughöhe“ in der der Mitarbeiter nicht gewohnt ist zu denken. Des Weiteren spielen eine Vielzahl von Faktoren eine Rolle, die Personen zögern lassen, sich mit dem Neuen zu identifizieren:

- Was bedeutet das für mich?
- Für meine Abteilung?
- Für die Organisation als Ganzes?
- Für meine Familie?
- etc.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Diese Fragen sind berechtigt. Die Verbreitung des Zukunftsbildes scheidet selten an den intellektuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter (auch wenn dies oft als Grund angeführt wird), sondern an der Vernachlässigung der emotionalen Seite - dies gilt es erst einmal anzuerkennen. Wirksame Kommunikation stellt - auf der Basis dieser Einsicht - gezielt und systematisch Redundanz her, um den Mitarbeitern den notwendigen Verarbeitungsprozess zu ermöglichen (s.u.). Dabei muss sich die Kommunikation zudem in Form und Inhalt an den unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses orientieren:

1. Zu Beginn geht es darum, die Dringlichkeit des Wandels darzustellen.
2. Später gilt es, Akzeptanz und Überzeugung für die gefundene Lösung zu schaffen.
3. Die Vermittlung von Durchbruchsignalen, Fortschritten und Erfolgen sichert schließlich die dauerhafte Motivation (Diese Kommunikation von Erfolgen wird oft sträflich vernachlässigt).

Dabei ist es hilfreich, folgende Grundregeln zu beachten, die Kommunikation für die Mitarbeiter/-innen begreifbar machen. Begreifbare Infos sind:

- einfach
- zielgruppengerecht
- rational und emotional
- multisensorisch
- involvierend
- positiv
- wiederholend

Individuelle Verarbeitung von Veränderung

Jeder unterliegt in hohem Maße den folgenden psychologischen Phasen eines Veränderungsprozesses, deren Nutzen und Wert zu jedem Zeitpunkt anzuerkennen ist, wenn die Leute erfolgreich für das Projekt begeistert werden sollen:

1. Verunsicherung / Verarbeitung
2. Erwartung / Hoffnung / Skepsis
3. Commitment

Werden diese Phasen in ihrer zeitlichen Abfolge nicht berücksichtigt, sind verstärkte Widerstände sowie mehr Frust und Verunsicherung vorprogrammiert. In jeder Phase dominieren andere Kommunikationsprinzipien und damit auch Kommunikationsinstrumente. In der folgenden Tabelle sind beispielhaft sowohl Prinzipien als auch Instrumente zusammengefasst:

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Phasen	Dominierende Kommunikationsprinzipien	Bevorzugte Kommunikationsinstrumente
Verunsicherung	Einwegkommunikation, Struktur für weiteren Einführungsprozess geben, „Telling“	Info-Kampagnen über Pocket-Führer, Mitarbeiterzeitungen, Intranet
Verarbeitung	Rahmen für emotionale Einwände schaffen und aufgreifen, Feedbackelemente	Direkte Kommunikation, in den internen Medien, Emotionales aufgreifen
Erwartung, Hoffnung, Skepsis	Im direkten Kontakt bleiben, Nutzenargumentation einsetzen, „Selling“	Direkte personalisierte Kommunikation, in den Medien argumentieren, Ergebnisse vermarkten
Akzeptanz, Commitment	Perspektiven klären, klare Vereinbarungen treffen	Externale Verstärkung durch Massenkommunikation

In einer Phase allgemeiner Verunsicherung (meist die Frühphase der Implementierung einer Veränderung) sollte auf Top-Down Informationssteuerung zurückgegriffen werden. Ziel: Gerüchte vermeiden, richtige Infos verbreiten! Wichtige Prinzipien bei der Top-Down Informationssteuerung sind:

- „Kaskaden“- Kommunikation in mehreren Wellen
- Vorabinformation von Führungskräften und Multiplikatoren (z.B. Workshops)
- Einrichtung von Info-Pools im Intranet
- Aktuelle, richtige und einheitliche Informationsbasis
- Service: Leitfäden, Presstexte, Bestellservice

Deutlich wird im Rahmen einer wirksamen Kommunikation die zentrale Rolle der Führungskräfte. Ob bei Top-Down Informationssteuerung oder Bottom-up Information und dialogischer Kommunikation, die Führungskräfte entscheiden durch ihre Informations- und Dialogbereitschaft über den Projekterfolg. In der Regel ist der Ruf der Mitarbeiter nach mehr Info meist ein Ruf nach Einbeziehung und Dialog. Tatsächlich leiden wir meist nicht an einem Informationsdefizit. Im Gegenteil, viele Mitarbeiter reden von einer Informationsüberflutung. Oft fehlend und viel entscheidender sind der Austausch untereinander und die Auseinandersetzung miteinander. Einen fruchtbaren Rahmen für einen ehrlichen Austausch und wertschätzende Auseinandersetzung hat die Führungskraft zu gestalten. Sie müssen daher in der Lage sein oder in die Lage versetzt werden, diese Gestaltungsfunktion gegenüber der zögerlichen Mitarbeiterschaft wahrzunehmen. Die Personalentwicklung muss hier durch adäquate Führungskräfteentwicklung die notwendigen Voraussetzungen schaffen.

Wie schon mehrmals erwähnt vollzieht sich Kommunikation in Worten und Taten - und die Letzteren überzeugen immer stärker. Deshalb wird das Erneuerungsbestreben auch durch nichts mehr untergraben als ein Verhalten von wichtigen Personen, das sich mit dem

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Zukunftsbild nicht verträgt. Folgerichtig lässt sich auch immer wieder beobachten, dass Manager, die bedeutende Veränderungen tatsächlich erreicht haben, versuchten, ein lebendes Symbol der neuen Unternehmenskultur abzugeben – auch wenn dies oft nicht leicht ist und gerade erfahrene Manager zwingt, bewährtes Erfahrungswissen zu verlernen bzw. eigene Erfolgsmuster kritisch zu hinterfragen.

Wichtige Regeln zum Schluss

- Klare Formulierungen und eine einfache, direkte Sprache tragen zu einem erhöhten Verständnis bei. Managementfloskeln müssen vermieden werden.
- Die Verwendung von Metaphern und Bildern löst Assoziationen aus und stimuliert ein klares und positives Bild der Organisation in der Zukunft.
- Verschiedene Arten der Kommunikation sind notwendig, um möglichst viele Fragen beantworten zu können. Die Klärung der Fragen vor einem großen Publikum verstärkt die Nähe zwischen Management und Mitarbeitern. Informelle Gesprächsrunden, Poster, Memos, etc. helfen dabei, die angestrebte Organisation in den Köpfen zu verankern. Wenn möglich sollte die Interaktivität immer forciert werden.
- Kommunikation braucht Zeit. In jedem Fall muss vermieden werden, dass es sich bei der Kommunikation der Veränderung um eine „Eintagsfliege“ handelt. Vielmehr gilt es, die zentralen Botschaften regelmäßig zu wiederholen und gleichzeitig den aktuellen Stand der Veränderung kontinuierlich über den Prozess hinweg zu kommunizieren. Wenn bei unterschiedlichsten Aktivitäten immer wieder auf die erwünschte Unternehmenskultur verwiesen wird, steigt die Zustimmung und die Überzeugung innerhalb der Belegschaft.
- Der direkte Kontakt zwischen Mitarbeitern und Management hilft beiden Seiten ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie es um den Fortschritt des Prozesses steht und wo noch Erklärungsbedarf besteht.
- Wird die angestrebte Unternehmenskultur von der Geschäftsführung und wichtigen Meinungsbildnern nicht vorgelebt, sind alle anderen Aktivitäten umsonst. Wie Gandhi schon richtig sagte: „Sie selbst müssen die Veränderung sein, die Sie in der Welt sehen wollen.“
- Den Menschen im Veränderungsprozess muss deutlich vermittelt werden, dass dieser nicht linear ist, dass er nicht nur mit Vorteilen verbunden ist, sondern, dass möglicherweise viele negative Aspekte auftreten werden. Wichtig ist also auch, diese „schlechten Nachrichten“ mitzuteilen.
- Die Führungsstrukturen, das Zusammenspiel der Führungskräfte auf und zwischen den einzelnen Hierarchieebenen, das Qualifikationsniveau derselben, all diese Aspekte sind wichtige symbolische Informationen, welche nachhaltiger wirksam sind bei den Mitarbeitern als bloße Lippenbekenntnisse. Genau dieser Punkt lässt die Veränderungsfähigkeit des Managements, seine Bereitschaft, zunächst bei sich selbst anzufangen, zum entscheidenden Engpass für wirksame Kommunikationsbemühungen werden. Nachhaltige Weiterentwicklungen einer Organisation sind ohne nennenswerte Veränderungen in dem Führungsverständnis nicht zu erreichen. Dies betrifft nicht nur die Zahl der Führungsebenen, der Positionen und formalen Kompetenzen; dies tangiert auch ganz nachhaltig das konkrete Rollenverständnis derselben und das damit in Zusammenhang stehende alltägliche Führungshandeln. - Denn dies sind die Signale, welche die Mitarbeiter

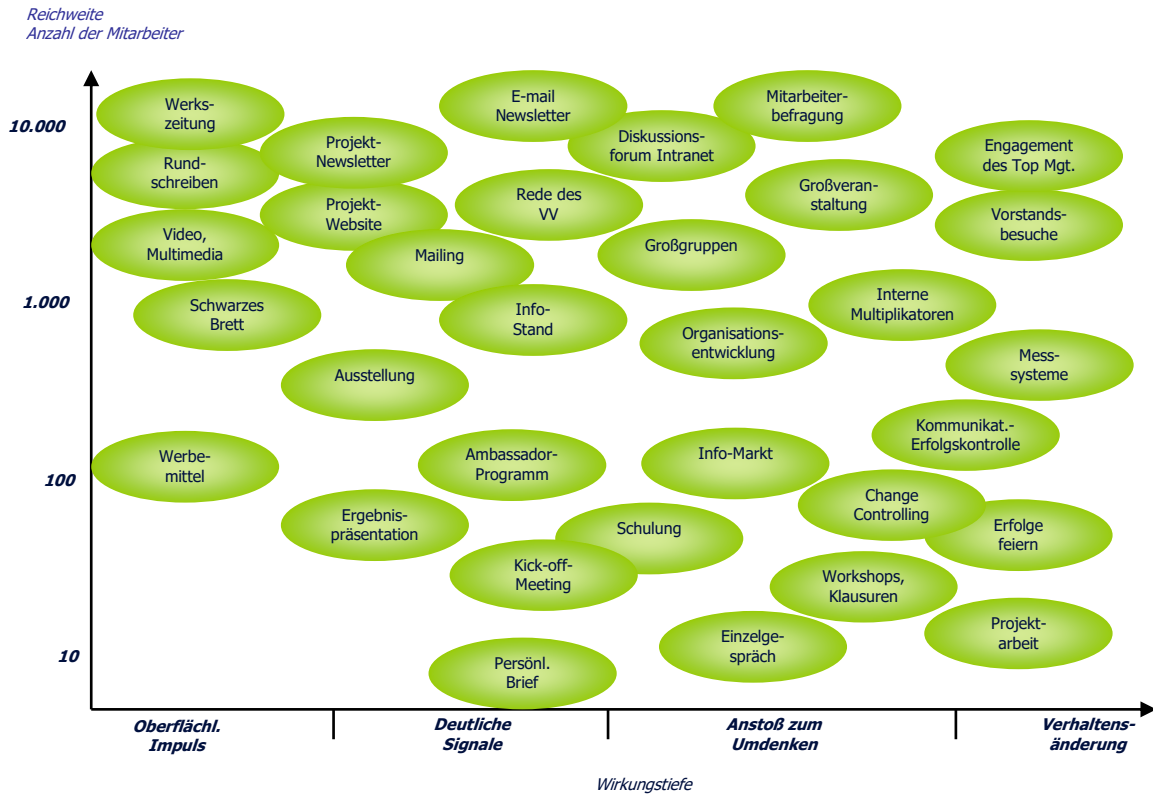
** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.



erwarten, soll bei ihnen die Überzeugung entstehen, dass die Weiterentwicklung nachhaltig ist, und nicht nur verändert wird, weil es halt „en vogue“ ist.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Kommunikationsformen – Reichweite und Wirkungstiefe



* In Anlehnung an:

- John P. Kotter (1996) *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Peter, F. Drucker (2002) *Was ist Management?: Das Beste aus 50 Jahren*. Econ.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.



- Paul Watzlawick, Janet H. Beavin & Don D. Jackson (2007) *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Huber.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.