

CHANGE COMMUNICATION

Der entscheidende Faktor
in Change Programmen



Die Einbindung der Organisation bei der Umsetzung einer neuen Strategie, eines neuen IT Systems oder neuer Prozesse ist nach wie vor eines der größten Probleme des Managements.

Trotz der Erkenntnis, dass Kommunikation der Schlüssel zur Umsetzung von Veränderungen ist, bleiben die Veränderungsbemühungen oft hinter den Erwartungen zurück. In diesem Artikel wollen wir über einige gängige Missverständnisse über Change Communication sprechen und sieben einfache Schritte anbieten, wie sich eine effektivere Change Communication umsetzen lässt.

Die meisten Veränderungsinitiativen beginnen mit der besten Absicht, einen oder mehrere Aspekte des Unternehmensalltags zu verbessern oder zu optimieren. Das Problem ist, dass die meisten Initiativen dazu neigen, Initiativen zu bleiben. Mehr als 70 % aller Veränderungsinitiativen werden als unzureichend eingestuft. Aber warum stirbt der Wandel oft mit dem Projekt, das ihn fördern sollte?

Ein weit verbreitetes Hindernis für den Erfolg ist das Unvermögen, für Klarheit und Engagement während des gesamten Projekts zu sorgen. Eine Studie des Project Management Institute kommt zu dem Ergebnis, dass bei mehr als 50 % der gescheiterten Bemühungen schlecht gemanagte Kommunikation schuld ist. Im Gegensatz dazu erreichen Projekte mit effektiver Kommuni-

kation in 80 % der Fälle ihre Ziele. Hält man sich diesen Umstand einmal vor Augen, dann ist es paradox zu sehen, wie stiefmütterlich die Kommunikation bei Projekten immer noch behandelt wird. Meistens ist es die Change Communication, bei der als erstes gekürzt wird. Sie wird dem Projektleiter als zusätzliche Aufgabe gegeben oder einfach ganz weggelassen.

Dabei passiert effektive Change Communication nicht einfach zufällig. Sie ist das Ergebnis einer eingehenden Analyse und klaren Identifikation von Motivationsproblemen seitens der Mitarbeiter sowie Hindernissen und Widerständen gegen den Wandel. Sie sollte schon weit vor der eigentlichen Implementierungsphase einsetzen und über das bloße Vermitteln von Zahlen und Fakten hinausgehen. Letzteres ist

besonders wichtig. Denn wer glaubt, den Grund für den Wandel schlicht rationalisieren zu können, erliegt lediglich der Illusion, dass echte Kommunikation stattgefunden hat. In Wahrheit aber wurde bestenfalls informiert.

Information versus Kommunikation

Information und Kommunikation sind nicht gleichbedeutend, aber eine effektive Change Communication muss beides ins Gleichgewicht bringen. Information bildet eine Einbahnstraße, die typischerweise formal ist und durch Fakten, KPIs, Pläne und Roadmaps die Vernunft der Menschen anspricht. Bei der Kommunikation geht es hingegen um das Erzählen von Geschichten, welche die Dinge ins rechte Licht rücken, Sinn ergeben und bedeutungsvolle Gespräche in Gang setzen. Kommunikation bietet einen emotionaleren Reiz, und bei der Arbeit auf diesem Gebiet sind wir fest davon überzeugt, dass diese Form von Reizen effektiver ist als Logik und Management-Gesinnung.

Die meisten Projekte enthalten Unmengen an Informationen, da die meisten Projekte voller Zahlen, Checklisten und Plänen sind. Die Strategie wird von Managern in Meetings, Präsentationen und E Mails vermittelt. Dies ist nicht der richtige Weg, um Menschen für sich zu gewinnen, denn es fehlt die Bereitschaft, Menschen einzubinden, zu motivieren und Gespräche zu führen. Oftmals fehlt es bei Projekten völlig an Kommunikation.

Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsinitiativen sollte mit der Erkenntnis beginnen, dass es unabhängig von der Zielsetzung und vom Inhalt des Wandels im Wesentlichen um Menschen geht, die morgen anders handeln müssen als sie es gestern getan

haben. Und Menschen sind nun einmal alles andere als rein rationale Wesen, die sich nach dem Idealbild des homo oeconomicus verhalten. Entscheidungen werden eben nicht immer auf Grundlage eines allumfassenden Informationspools und nach Abwägung aller Vor- und Nachteile getroffen, sondern aus dem Bauch heraus. Unbehagen oder gar Widerstand gegenüber einer Veränderung entspringen eben nicht immer einem bloßen Mangel an Information und lassen sich deshalb auch viel weniger als gedacht durch rationale Argumente auflösen.

Eine gut durchdachte Kommunikationsstrategie sollte daher auf eine Balance zwischen rationalen und emotionalen Elementen abzielen. Ohne diese Balance besteht die Möglichkeit, dass der gewünschte Wandel, den das Projekt mit sich bringen sollte, zum Scheitern verurteilt ist, ehe er jemals eine Chance auf Erfolg hatte.

Wie stark, unmittelbar und unzugänglich zu rationaler Argumentation positive wie negative Reaktionen auf Veränderungen sind, zeigt das SCARF-Modell von David Rock, dem Direktor des NeuroLeader-

ship Institute. Es greift Ergebnisse der Neurowissenschaft auf, die zeigen, dass Menschen auf Veränderungen immer noch nach steinzeitlichem Muster reagieren, da sie das Belohnungs- und Bedrohungszentrum in entwicklungs-geschichtlich alten Bereichen unseres Gehirns aktivieren. Dies geschieht in 5 Dimensionen. Das Akronym SCARF steht dabei für:



Sollten sich wichtige Stakeholder von einer Veränderung, welche ein Projekt mit sich bringt, beispielsweise in ihrer Autonomie beeinträchtigt fühlen, werden sie mit Rückzug oder gar Widerstand reagieren. Dabei ist es völlig irrelevant, ob die Beeinträchtigung real ist oder nur im Auge des Betrachters liegt, also lediglich als solche wahrgenommen wird.

Ein Beispiel: Die Implementierung von SAP HCM bringt mit sich, dass Manager künftig gewisse HR-Prozesse im System selbst initiieren müssen, anstatt den Auftrag dazu einfach einem HR Mitarbeiter zu erteilen. Der Office Manager einer Verkaufsfiliale, der bisher mutmaßlich über sein eigenes kleines Königreich regiert hat, wird dies als eine Verringerung seines Status auffassen und mit Widerstand reagieren, dem auch mit einer noch so stichhaltigen Effektivierungs- und Kostensenkungsdokumentation im Sinne des Gesamtkonzerns nicht beizukommen sein wird.

Gute Change Communication wird diesem Umstand mit einem Mix aus rationalen und emotionalen Kommunikationsinitiativen Rechnung tragen. Ob dies durch die Beantwortung der „What’s-in-it-for-me“-Frage geschieht, durch das offene Ansprechen der Situation oder gar deren humoristische Beschreibung, muss natürlich von Fall zu Fall entschieden und der jeweiligen Unternehmenskultur angepasst werden.

5 weitverbreitete Irrtümer über Change Communication

Dennoch begegnen uns bei der Arbeit mit Kommunikation in einem breiten Spektrum von Change Projekten Irrtümer, von denen wir auf die häufigsten

kurz eingehen wollen. Ergänzend dazu bieten wir einen einfachen 7-stufigen Ansatz für eine bessere Change Communication.

Irrtum 1: Unsere Mitarbeiter werden den Wandel unterstützen, weil sie es müssen

Es gibt einen großen Unterschied zwischen dem Akzeptieren einer Veränderung und dem Unterstützen einer Veränderung. Während Schweigen und Gehorsam oft als Unterstützung interpretiert werden, geht es in den meisten Fällen nur um die Akzeptanz des Wandels. Das ist alles andere als unterstützend und ermutigend für neue Verhaltensweisen. Damit Veränderungen Erfolg haben, braucht es lautstarke und engagierte Botschafter, die sich für den Erfolg des Wandels einsetzen.

Irrtum 2: Unsere Mitarbeiter brauchen kein Gesamtbild

Den Mitarbeitern die halbe Geschichte zu erzählen und zu erwarten, dass sie sich darauf einlassen, gefährdet nicht nur die Glaubwürdigkeit des Managements. Es regt auch mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit Gespräche über eben jene Dinge an, die nicht angesprochen wurden. Mit anderen Worten: Wenn das Management weder die Perspektive noch den Zweck der Veränderung festlegt, werden die Mitarbeiter ihr Bestes geben, um dies selbst zu tun. Dies führt automatisch zu Vermutungen, Spekulationen und zahlreichen unkontrollierten Geschichten, die weit von der ursprünglichen Absicht entfernt sind. Wenn es darum geht, Veränderungen herbeizuführen, liegt es in niemandes Interesse, die Organisation mit Mythen und Verwirrung zu umgeben. Im Gegenteil: Der Zweck und der Prozess sollten offensichtlich, transparent

und vor allem frühzeitig kommuniziert werden, um die Ängste zu begrenzen und die Erwartungen der Organisation zu managen.



Top-Management:
„Das wird superspannend.“

Mitarbeiter:
„Aber bitte ohne uns.“

Irrtum 3: Unsere Mitarbeiter sehen die Welt genauso wie wir

Es ist eine menschliche Eigenschaft, die eigene Weltanschauung auf andere zu projizieren, in dem Glauben, dass Ihr Gegenüber in perfekter Übereinstimmung mit Ihnen ist. Leider ist es bei der Kommunikation in Change Projekten oft nicht anders. Wenn die Kommunikation nicht die Realität und Wahrnehmung derjenigen widerspiegelt, die sich ändern müssen, wird sie ihr Ziel verfehlen. Stattdessen wird sie wahrscheinlich als irrelevant oder gar befremdlich empfunden. Ähnlich wie bei der Marketing Communication muss auch die Change Communication auf den Erkenntnissen der Zielgruppe – in diesem Fall der Organisation – aufbauen. Aus nicht ersichtlichen Gründen wird gerade dies oft vernachlässigt. Stattdessen basieren die bestimmenden Faktoren für die Kommunikation auf dem, was das Management für wichtig hält, und nicht auf den Bedürfnissen der Organisation. Wenn Sie schon einmal erlebt haben, warum Veränderungsinitiativen nur eine

Priorität des Managements bleiben und nicht zu einer unternehmensweiten Reise werden, dann liegt dies höchstwahrscheinlich an der Wahrnehmungsdiskrepanz zwischen Management und Mitarbeitern. Unser Anspruch ist, dass alle Manager einen wertvollen Beitrag zur Umsetzung von Veränderungen mit größerer Auswirkung leisten können, wenn sie die Gelegenheit ergreifen, an der Oberfläche des Unternehmens zu kratzen und die Emotionen zu verstehen, die sich darunter verbergen.

Irrtum 4: Wenn wir die Antwort nicht haben, sollten wir das Gespräch vermeiden

Kennen Sie den Typ Mensch, der immer die Antwort auf alles hat? Es ist selten eine Eigenschaft, die Vertrauen oder Beziehungen fördert. Im Gegenteil, sie lässt den Menschen oft besserwisserisch und hochmütig erscheinen. Noch wichtiger ist, dass sie das Signal an andere sendet, ihr Beitrag oder ihre Bewertung seien nicht wichtig. Stellen Sie sich vor, wie dies in einem organisatorischen Umfeld aussieht. Wenn man Änderungen ankündigt, sollte das Fehlen von Antworten nicht als Schwäche wahrgenommen werden. Stattdessen bietet es eine Gelegenheit, Vertrauen zu gewinnen, da es ein Signal der Ehrlichkeit aussendet und die Gelegenheit für den Dialog und die Einbeziehung der Organisation in das Finden der Antwort bietet.

Irrtum 5: Wir haben ihnen die Zahlen und Fakten geliefert, also sollten wir auf dem richtigen Weg sein

Zahlen, Daten, Fakten – kurz ZDF – erfreuen sich auf höheren Managementebenen hoher Beliebtheit. Oft wird diese Vorliebe dann bei der Change Communication in die Organisation hineinprojiziert, da sie den Grundstein

für ein rationales Verständnis des Wandels und letztlich den Wandel an sich legen soll. Rationale Botschaften sollten jedoch niemals allein stehen, wenn es darum geht, die Organisation zu mobilisieren und zu involvieren, denn sie sprechen nur den Verstand an. Dies ist wahrscheinlich der häufigste Fehler, den wir bei der Umsetzung von Change Projekten erleben: das Unterschätzen von Emotionen. Die Herzen der Mitarbeiter anzusprechen und zu berücksichtigen, dass alle Menschen durch die Erfüllung eines größeren Ziels motiviert werden, sollte für das Management der wichtigste Faktor der Change Communication sein.

Rationale Botschaften sollten niemals allein stehen, wenn es darum geht, die Organisation zu mobilisieren und zu involvieren, denn sie sprechen nur den Verstand an.



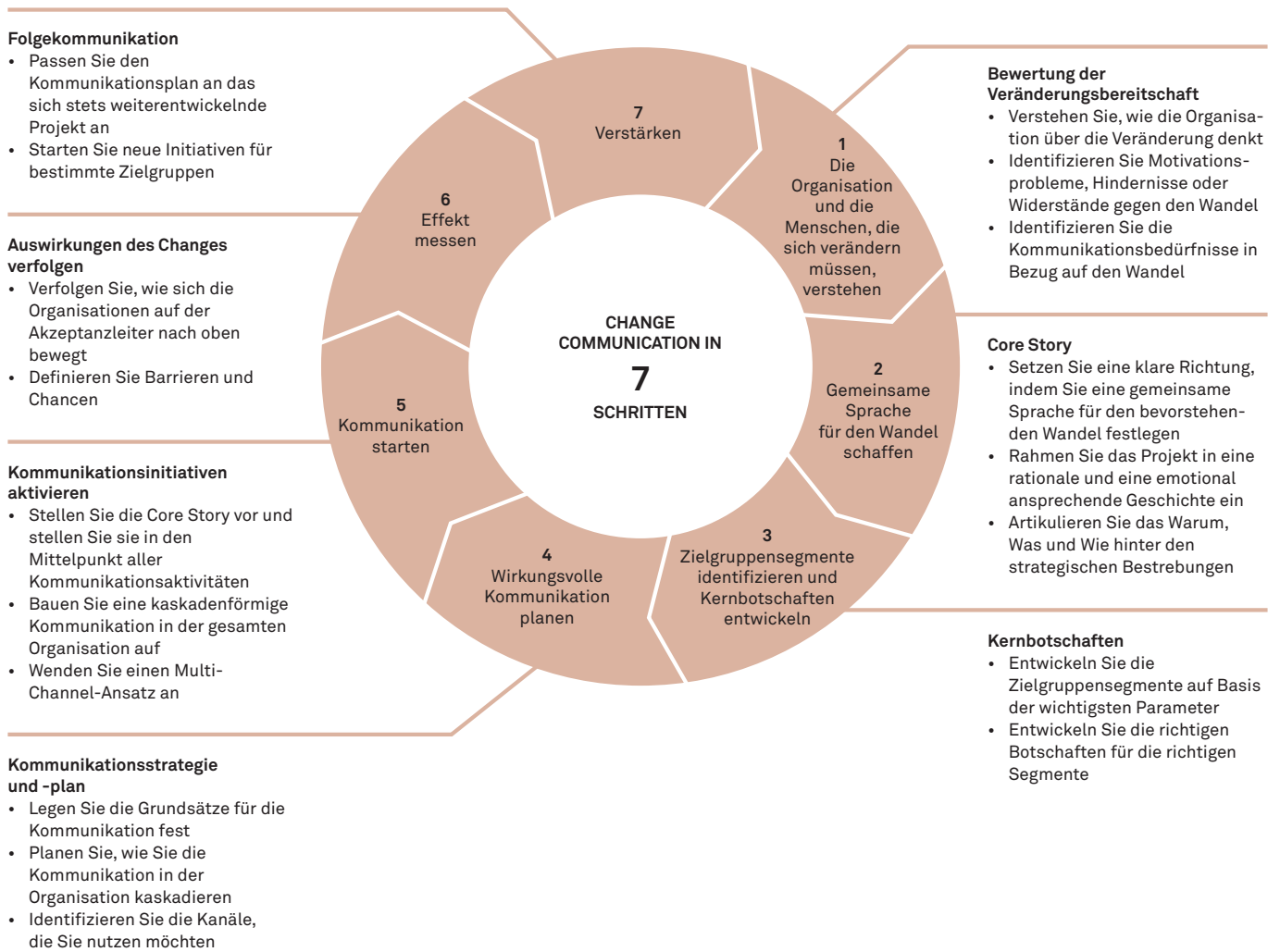
Wenn Sie einen oder mehrere der oben genannten Punkte erkennen, sind Sie nicht allein. Trotz des zunehmenden Bewusstseins für die Fallgruben von Veränderungsinitiativen und der Bedeutung eines gewissen Maßes an Change Management wird die erkenntnisorientierte Change Communication allzu oft vernachlässigt. Kommunikation endet oft als Ad hoc Disziplin, die bei Beginn der Implementierungsphase, also zu spät, in Form von Mails, PowerPoint-Folien und uninspirierten Town-Hall-Vorträgen ihren Niederschlag findet. Natürlich sind

all diese Dinge besser, als gar nichts zu unternehmen. Aber die gelegentlichen Ad-hoc-Botschaften werden nicht ins Ziel führen. Der Grundstein für den Wandel im Zuge eines Projektes wird schon Monate vorher gelegt, wenn die Organisation auf die kommenden Veränderungen aufmerksam gemacht wird. Eine gemeinsame Core Story über den Wandel zu vermitteln, bevor die Veränderungen tatsächlich eintreten, ist von entscheidender Bedeutung, um Menschen für sich zu gewinnen und eine gemeinsame Richtung zu setzen. Es geht darum, schon in der Design-Phase eines Projektes die strategische Ausrichtung der Change Communication festzulegen, eine gemeinsame Sprache über die anstehenden Veränderungen zu schaffen und der Organisation ein klares Zielbild zu geben.

Wenn Sie also kurz davorstehen, eine neue Veränderungsinitiative zu starten, dann fragen Sie sich: Haben Sie die Organisation mit an Bord? Wenn nicht, dann lassen Sie sich von diesem einfachen Ansatz zur Change Communication inspirieren.

So einfach dieser Ansatz auch erscheinen mag, er steht im krassen Gegensatz zur Change Communication, wie sie in den meisten Change Programmen betrieben wird. Erstens, weil er großes Augenmerk auf die Zeit vor dem Launch der Kommunikation legt. Zweitens, weil er die Kommunikation als einen kontinuierlichen Prozess und nicht als ein Werkzeug betrachtet. Allein durch das Verständnis von Kommunikation als einen gut geplanten Handlungsablauf wird es Ihnen gelingen, die Organisation von Bewusstsein hin zu Engagement und Eigenverantwortung zu führen und für den Wandel zu gewinnen.

Change Communication in 7 Schritten



Über Implement Consulting Group

Die Implement Consulting Group ist eine skandinavische Beratungsfirma, die sich für nachhaltigen Wandel und Transformation einsetzt. Das Unternehmen wurde 1996 gegründet und beschäftigt heute ungefähr 850 Mitarbeiter in Büros in Kopenhagen, Aarhus, Oslo, Stockholm, Malmö, München und Zürich.

Für weitere Informationen darüber, wer wir sind und was wir tun, besuchen Sie www.implementconsultinggroup.com

Kontakt

Kontaktieren Sie für weitere
Informationen bitte:

Elmar Jung
elju@implement.eu
+49 151 40205312