

Claudia Mast



Change Communication zwischen Gefühl und Kalkül

Theoretische Überlegungen und
Ergebnisse aus Umfragen

*Kommunikation &
Management*

*Band 8
ISSN 1612-3492*

Impressum

Change Communication zwischen Gefühl und Kalkül
(Kommunikation und Management, Band 8)

Herausgeber

Prof. Dr. Claudia Mast

Universität Hohenheim

Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik

Fruwirthstrasse 49

70599 Stuttgart

Layout/Satz

Rainer Bluthard

Druck

Universität Hohenheim

ISSN 1612-3492

© Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim,
Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Stuttgart 2008

Claudia Mast

Change Communication zwischen Gefühl und Kalkül Theoretische Überlegungen und Ergebnisse aus Umfragen

Inhalt

Menschen sind bilanzierende Wesen	2
Kritische Erfolgsfaktoren für die Kommunikation des Wandels.....	4
Was denken Menschen, wenn sie „change“ hören?.....	7
Vom einzelnen Projekt zur alltäglichen Herausforderung	12
Change Communication wird Alltag, aber nicht Routine Ergebnisse der DAXKOM-Umfrage 2008	13
Erfolgsfaktoren der Change Communication.....	18
Hürden der Veränderungskommunikation	20
Ausblick: Change Communication auf neuen Wegen	25

Claudia Mast

Change Communication zwischen Gefühl und Kalkül Theoretische Überlegungen und Ergebnisse aus Umfragen

*Change before you have to.
Jack Welch (langjähriger CEO von General Electric)*

Der Wandel, den Gesellschaften, Unternehmen und Individuen bewältigen, wird immer schneller, spürbarer und komplexer. Change Management als Aufgabefeld hat in der letzten Dekade Karriere gemacht. Veränderungen sind zur Normalität und Change Management bzw. Kommunikation zur alltäglichen Herausforderung von Firmen aller Branchen und Größen geworden. Kein Wunder, dass die Literatur mit Hinweisen, worauf bei Veränderungsprozessen zu achten ist, nahezu unübersichtlich wird. Dennoch – so die ernüchternde Bilanz von Andreas Voß und Ulrike Röttger im pmagazin 4/2008 – fehle in Wissenschaft und Praxis nach wie vor ein belastbarer Rahmen, um Changeprozesse erfolgreich zu gestalten.

Über den realen Verlauf von Changeprojekten gibt es nur wenige empirische Studien. Es ist kaum Nachprüfbares bekannt. Weder die Unternehmen noch die beratenden Agenturen lassen sich eben gerne in die Karten schauen und manchmal werden auch Auswirkungen von Projekten erst lange nach den Abschlussberichten sichtbar, wenn möglicherweise die Verantwortlichen in Agentur und Unternehmen längst andere Aufgaben übernommen haben. Eines ist jedoch klar: Unternehmen sind komplexe, soziale Systeme, die in immer volatileren Umfeldern agieren. Sie sind sowohl Betroffene als auch Treiber des Wandels. Schließlich leben sie davon, Innovationen aller Art zu generieren und zu verkaufen – und dieses unter dem dynamischen Einfluss des Wettbewerbs. Es kann daher keine einfachen und pauschalen Antworten auf die Frage geben, wie erfolgreiche Change Communication aussieht.

Menschen sind bilanzierende Wesen

Allerdings: Viele Analysen weisen darauf hin, dass bis zu 70 Prozent der Changeprojekte scheitern oder wenig erfolgreich sind. Auch über die Gründe für das Misslingen von Veränderungsprozessen gibt es zahlreiche, gut begründete Hinweise, die z. B. Anabel Houben und Carsten Frigge von C4Consulting GmbH und

Rainer Trinczek sowie Hans J. Pongratz (Technische Universität München) in ihrer Studie „Veränderungen erfolgreich gestalten. Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement“ (2007) zusammengestellt haben. Die zehn wichtigsten Gründe für das Scheitern von tiefgreifenden Veränderungsprozessen in deutschen Großunternehmen sind nach dieser Studie folgende Punkte:

- unzureichendes Engagement der oberen Führungskräfte,
- unklare Ziele und Visionen für den Veränderungsprozess,
- fehlende Erfahrungen der Führungskräfte im Umgang mit der Verunsicherung betroffener Mitarbeiter,
- Uneinigkeit auf den obersten Führungsebenen, wenn Manager nicht mit einer Stimme sprechen,
- mangelnde Unterstützung aus dem Linienmanagement,
- lückenhafte oder verspätete Information an die Mitarbeiter,
- unzureichende Möglichkeiten zur Bewältigung von Ängsten und Widerständen der Mitarbeiter,
- Vernachlässigung psychologischer Faktoren in der Projektplanung,
- ungenügende personelle Ressourcen sowie
- wenig Vertrauen in die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Die Mitarbeiter bilden eben nicht die homogene, „pflegeleichte“ Zielgruppe, die die erwarteten Verhaltensänderungen zeigt, wenn man nur die richtigen Instrumente einsetzt. Es gilt Abschied von der Vorstellung zu nehmen, dass die Unternehmenskommunikation alles unter Kontrolle hat, wenn sie nur im Sinne der persuasiven Kommunikation und der altgedienten Stimulus-Response-Modelle alles richtig macht. Menschen sind – sozialpsychologisch betrachtet – bilanzierende Wesen, die Veränderungen als kognitive und emotionale Unsicherheiten erleben. Sie haben häufig schon viele Wellen der Changeprozesse hinter sich, die sie jedes Mal wieder aufs Neue als enorm emotionale Spannungszustände empfinden. Sie wissen, dass nach jeder Welle die Leistungsansprüche an sie größer werden.

Psychologische Reaktanzen gegenüber Changeprojekten, d. h. die Mitarbeiter wehren sich mehr oder weniger sichtbar gegenüber den Beeinflussungsversuchen, werden dann besonders häufig ausgelöst, wenn

- die Mitarbeiter inkonsistente Entscheidungen wahrnehmen (Konsistenz),
- Ziele und Begründungen von Projekten als „unehrlich“ entlarven (Glaubwürdigkeit/Vertrauen),
- sie aus kurzfristigen Aktionen keinen Zusammenhang erkennen können (Orientierung),

- die Geringschätzung ihrer eigenen Rolle im Unternehmen spüren (Wertschätzung)
- und ein Gefühl der einseitigen Abhängigkeit und des Ausgeliefertseins entwickeln (Wegfall der Entscheidungsfreiheit).

Diese Faktoren (Konsistenz, Glaubwürdigkeit/Vertrauen, Orientierung, Wertschätzung und Entscheidungsfreiheit) sind – so die Reaktanztheorien – die Grundvoraussetzung dafür, dass Menschen eine Situation akzeptieren und auch motiviert sind zu handeln. Change Communication hat in der Regel Akzeptanz, Motivation und Steigerung der Produktivität zum Ziel. Entwickeln Menschen jedoch Reaktanzen gegenüber konkreten Changeprojekten, laufen diese Vorhaben ins Leere.

Kritische Erfolgsfaktoren für die Kommunikation des Wandels

Kommunikation ist nur ein zentraler Erfolgsfaktor zur Gestaltung von Veränderungsprozessen, aber nicht der Einzige. Der Handlungsspielraum des Kommunikationsmanagements und sein Einfluss auf konkrete Veränderungen hängen vom Top-Management und den Beteiligten ab, ob sie an einem Strang ziehen und welche Offenheit der Kommunikation sie zulassen.

Welche Grundanforderungen muss die Change Communication erfüllen, damit sie erfolgreich sein kann? Wie kann Kommunikation den Wandel unterstützen? Kritische Erfolgsfaktoren liegen meines Erachtens in drei Dimensionen (vgl. Abb. 1):

1. *Kommunikationsstrategie mit klarer Stakeholderorientierung*

Sicher – im Zeitalter der Internetkommunikation lässt sich die Change Communication nicht mehr umfassend steuern und dialogorientierte Kommunikationsformen gewinnen an Bedeutung. Das bedeutet aber nicht, dass der Faktor Kommunikationsstrategie deswegen unwichtig wird. Eine Laissez-faire-Politik wäre keineswegs zielführend. Im Gegenteil: Kommunikation und Strategie wachsen zusammen. Strategische Überlegungen basieren heute eben weniger auf einem instrumentellen Verständnis persuasiver Kommunikation als vielmehr auf einem flexiblen, dialogorientierten Management von Beziehungen. Und sie sind offen dafür, Chancen, die sich im Verlauf der Changeprozesse ergeben, zu nutzen und systematisch zu suchen.

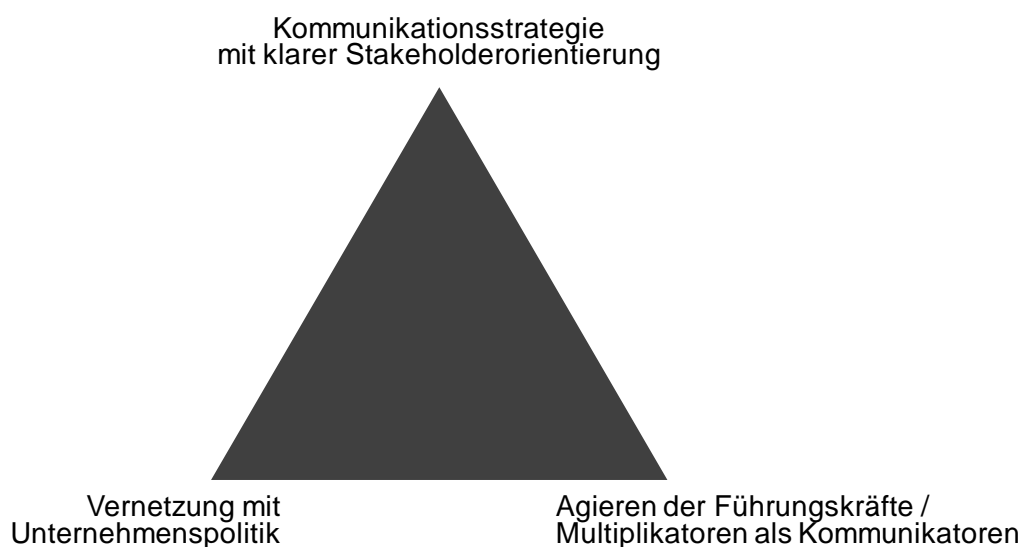
Die Perspektiven, aus der Kommunikation geplant und analysiert werden, verschieben sich. Zunächst dominiert die Perspektive des „Senders“, z. B. der Unter-

nehmensleitung, die bestimmte Visionen und Ziele an Stakeholder vermittelt und hierbei die Transportleistungen von Medien aller Art immer weiter perfektioniert. Der Changeprozess wird häufig mit Phasenmodellen erfasst, die systematisch mit Kommunikationsmaßnahmen bearbeitet werden. Vor 50 Jahren hat bereits Kurt Lewin (1958) für drei Etappen plädiert: „unfreeze“ (= Destabilisierung), „move“ (= Motivation zum Handeln) und „freeze“ (= Stabilisierung). Heute sind die Modelle differenzierter, folgen aber der gleichen Logik. Evaluationen tragen dann zur Optimierung von Phasen und Medien bei. In der Literatur tauchen häufig Redewendungen auf, die das Kommunikationsverständnis plastisch beschreiben: „treffsichere Kommunikation“, „Instrumentenkasten verbessern“, „besser kommunizieren“.

Mit der Entdeckung, dass Feedback nicht nur hilfreich für die Kommunikationsplanung ist, sondern von Stakeholdern auch erwartet wird, und mit den technischen Möglichkeiten der OnlineMedien treten die Merkmale Interaktivität und Partizipation in den Vordergrund. Im Zeitalter der Informationsüberflutung gewinnen damit dialogische Kommunikationsformen an Bedeutung. Sie eignen sich vor allem, um die Aufmerksamkeit der Stakeholder zu gewinnen und Kommunikationsbeziehungen und -bindungen aufzubauen.

Abb. 1

Kritische Erfolgsfaktoren der Change Communication



2. Vernetzung mit der Unternehmenspolitik

Kommunikationskonzepte sind immer nur ein Vehikel zur Erreichung von Veränderungen, nicht aber ein Selbstzweck. Sie beeinflussen Prozesse, die von den Mitarbeitern akribisch beobachtet und psychologisch verarbeitet werden. Der bevorstehende Wandel wird von Individuen meist dreidimensional „bewertet“, bevor sie ihre eigene Position bzw. Einstellung zum konkreten Projekt finden:

- auf der konativen Ebene werden Vergleiche von den vorhandenen Kompetenzen zu den geforderten Fähigkeiten angestellt,
- auf der kognitiven Ebene werden Informationen auf ihre Konsistenz und Kompatibilität zu den vorhandenen Wissensbeständen geprüft und
- auf der affektiven Ebene werden Emotionen aller Art aktiv, die das Wollen (Motivation) eng vernetzt mit kognitiven Prozessen bestimmen.

Werden Ziele von Veränderungsprozessen bzw. die Aussagen der Akteure als widersprüchlich wahrgenommen oder entstehen Diskrepanzen auf der konativen, kognitiven und emotionalen Ebene, dann sinkt die Erfolgsquote der Projekte dramatisch. Daher ist die häufig geforderte Unterstützung durch die Unternehmensleitung nicht nur wichtig mit Blick auf die Durchsetzungskraft der Projekte, sondern vor allem auch wegen der emotionalen Wahrnehmung der Vorhaben und den psychologischen Bilanzen der einzelnen Individuen.

3. Agieren der Führungskräfte und Multiplikatoren als Kommunikatoren

Change Communication und Change Leadership gehören zusammen. Die Führungskräfte und sog. „change agents“ als Multiplikatoren sind als Kommunikatoren gefragt. Sie haben die unverzichtbare Funktion der Interpretation und Transformation von Visionen, Zielen und Vorgaben in die Welt der Mitarbeiter und die Aufgabe, eventuelle Widersprüche zwischen den geforderten Veränderungen und der Realität an den Arbeitsplätzen zu beseitigen oder zumindest zu erklären. Sie müssen für stimmige Rahmenbedingungen sorgen. Manager, die bereits in Changeprojekten mitgearbeitet haben, schätzen die Bedeutung der persönlichen Ansprache in der Regel höher ein als die Kollegen ohne diese Erfahrungen.

Face-to-Face-Kommunikation als einflussreicher, dialogischer Kommunikationsweg („Media Richness Theorie“) gewinnt an Bedeutung als Gegengewicht zur Onlinekommunikation; allerdings werden die persönlichen Gespräche anspruchsvoller. Sie sollen das Verständnis und die Akzeptanz von Veränderungen positiv beeinflussen. Jedoch: Nicht nur die Macht der persönlichen Kommunikation in den Unternehmen wächst, sondern auch ihr Organisationsgrad wird deutlich hö-

her. Beispiele sind die Informationskaskaden, die sog. „town hall meetings“, „breakfast“-Runden mit CEOs und Topmanagern, Informations- und Austauschbörsen oder „kick-off events“. Die Konsequenz ist, dass die fachlichen und kommunikativen Anforderungen an die Kommunikatoren (Führungskräfte/Multiplikatoren) steigen und ihre Rollen sich ändern. Aus Informationsvermittlern werden Interpreten, Übersetzer, Moderatoren, Coachs bis hin zu kommunikativen Leadern, die um positive, emotionale Bilanzen ihrer Mitarbeiter kämpfen.

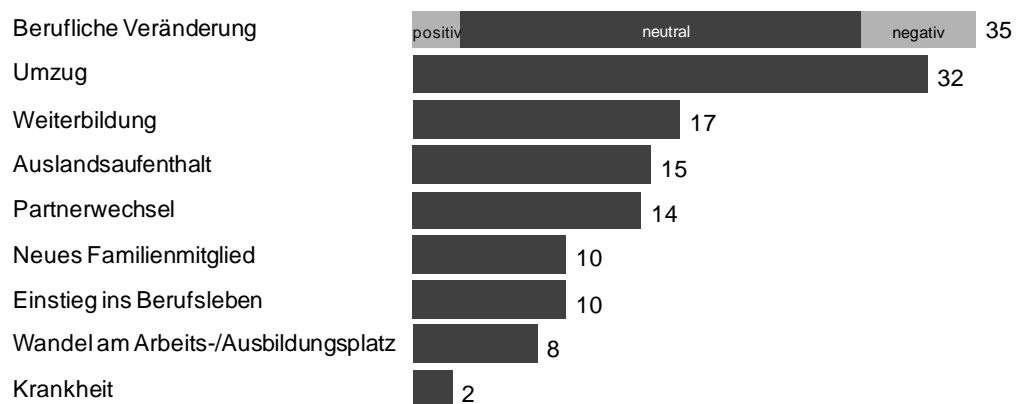
Im Leadership-Gedanken wird der Perspektivenwechsel offensichtlich: Zur Perspektive des Senders – „visionäre Botschaften“ – tritt eine klare Stakeholderorientierung, nämlich die Rezipienten emotional ansprechen und bewegen. Change Communication entwickelt sich also von einem Verständnis perfektionierter, persuasiver Kommunikation der vergangenen Jahre hin zu einem flexiblen Beziehungsmanagement bzw. Management der Befindlichkeiten und Sensibilitäten konkreter Zielgruppen als Ziel der künftigen Jahre. Die in der Literatur häufig geforderte Stakeholderorientierung wird langsam Wirklichkeit.

Was denken Menschen, wenn sie „change“ hören?

Jeder hat seinen eigenen Bezug zum Wort „change“ oder „change management“. Viele Autoren betonen zwar die Bedeutung der Kommunikation bei Veränderungsprozessen, aber eine allgemein anerkannte Definition ist nicht zu finden. Für

Abb. 2

Wichtige Veränderungen, die Menschen erleben



„Haben Sie schon einmal eine größere Veränderung in der Arbeit/ Ausbildung oder im privaten Bereich erlebt? Wenn ja, welche?“: Umfrage des Fachgebietes Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) im Juni 2008; Basis: Personen zwischen 20 und 65 Jahren; Großraum Stuttgart (n = 169); Mehrfachnennungen möglich; alle Angaben in Prozent.

die einen ist es ein sog. „buzz word“, andere wiederum hören gleich weg und stöhnen „nicht schon wieder ein Changeprojekt“. Um ein wenig in die Gefühlswelt der Stakeholder einzusteigen, hat das Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) im Mai/Juni 2008 im Rahmen einer qualitativen Studie ein aktuelles Stimmungsbild erhoben (vgl. Abb. 2). Befragt wurden knapp 170 Personen zwischen 20 und 65 Jahren im Raum Stuttgart zu ihren spontanen Assoziationen und Erlebnissen bei Veränderungen im Beruf und im Privatleben.

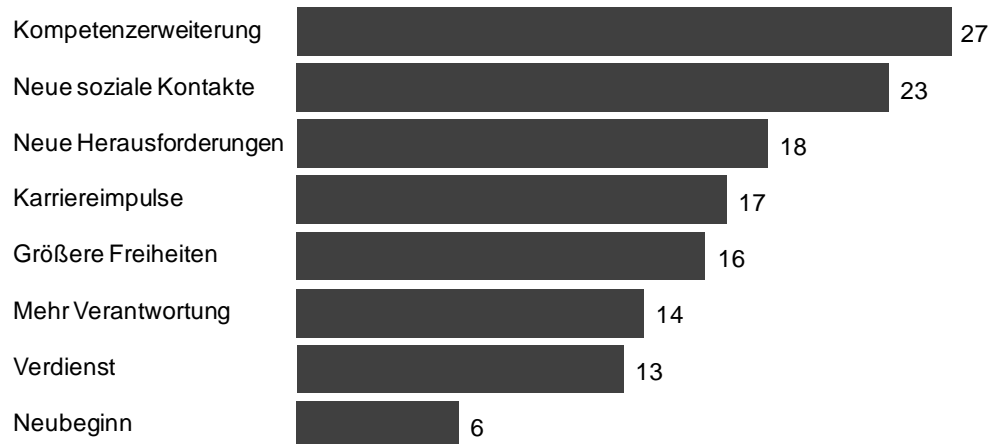
Interessant ist zum Beispiel, dass nahezu alle Befragten eine neutrale bis positive Assoziation haben, wenn sie das Wort „change“ hören. Für sie verkörpert es eben nur eine Veränderung oder einen Wechsel. Einige wenige denken offensichtlich an ihren Urlaub und assoziieren mit dem Begriff das Wechselgeld. Zur Abschätzung, wie Menschen ihre Erfahrungen im Unternehmen möglicherweise bilanzieren, tragen die Antworten bei, an welche Erlebnisse sich die befragten Personen erinnern. Die beruflichen Veränderungen stehen deutlich an erster Stelle in allen Alters und Berufsgruppen. Sie werden derzeit (noch) überwiegend neutral erlebt. Negative Erinnerungen bleiben allerdings bereits bei doppelt so vielen Personen im Gedächtnis haften. Auch Umzüge an andere Wohnorte werden von knapp einem Drittel der Befragten als wichtige Veränderung ihres Lebens empfunden.

Mit deutlichem Abstand sprechen Personen über Weiterbildungsmaßnahmen, Auslandsaufenthalte im Rahmen der Ausbildung und des Urlaubs sowie Änderungen im Privatleben, vor allem in der Partnerschaft und der Familie. Für fast jeden zehnten Befragten ist auch noch der Einstieg ins Berufsleben als eine wichtige Zäsur seines Lebens im Gedächtnis. Einige wenige nennen gesundheitliche Probleme. So unterschiedlich die spontanen Äußerungen der Befragten auch sind, die Veränderungen in der Arbeits- und Berufswelt stehen bei Frauen und Männern an erster Stelle.

„Was haben Sie bei den beruflichen Veränderungen als positiv erlebt?“ Bei dieser Frage denken jeweils ein knappes Viertel der Befragten zuerst an fachliche und soziale Veränderungen, die Hand in Hand gehen (vgl. Abb. 3). Kompetenzen werden erweitert, indem neue Erfahrungen gewonnen und Neues gelernt wird. Soziale Beziehungen werden geknüpft, was als sehr wichtig empfunden wird. Auch die Wertschätzung der Persönlichkeiten wird gestärkt, indem sie neue Herausforderungen bewältigen und Karriereimpulse erhalten. Mehr Freiheiten und größere Verantwortlichkeiten sind ebenfalls Erlebnisse, die vor allem in der emotionalen Bilanz der Menschen zu Buche schlagen. Die materielle Situation wird nur noch von wenigen genannt.

Abb. 3

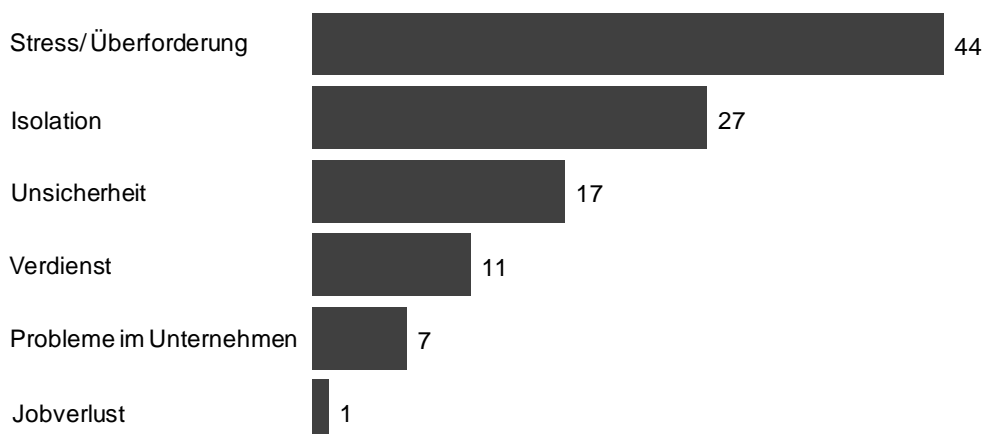
Positive Erlebnisse bei beruflichen Veränderungen



„Wenn Sie an Veränderungen am Arbeitsplatz /in der Ausbildung denken: Was waren dabei positive Erlebnisse, die Sie mit diesen Veränderungen verbinden?“; Umfrage des Fachgebietes Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) im Juni 2008; Basis: Personen zwischen 20 und 65 Jahren; Großraum Stuttgart (n = 126); Mehrfachnennungen möglich; alle Angaben in Prozent.

Abb. 4

Negative Erlebnisse bei beruflichen Veränderungen



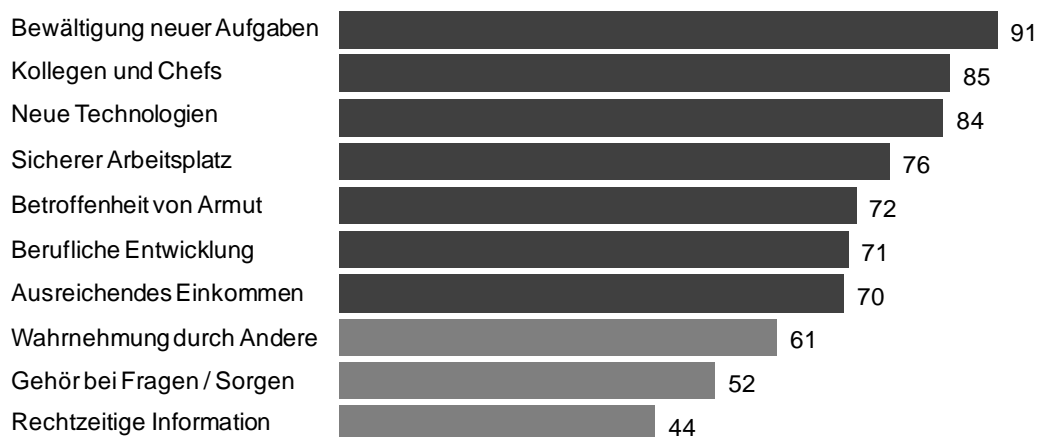
„Wenn Sie an Veränderungen am Arbeitsplatz /in der Ausbildung denken: Was waren dabei negative Erlebnisse, die Sie mit diesen Veränderungen verbinden?“; Umfrage des Fachgebietes Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) im Juni 2008; Basis: Personen zwischen 20 und 65 Jahren; Großraum Stuttgart (n = 92); Mehrfachnennungen möglich; alle Angaben in Prozent.

Auf der Schattenseite der erlebten Veränderungen stehen Spannungszustände aller Art (vgl. Abb. 4). Sie reichen von Stress durch fachliche Überforderung über den Verlust von sozialen Beziehungen bis hin zu kognitiven und emotionalen Unsicherheiten, die die Menschen aber klar als negative Zustände erleben. Wenn also zum Beispiel Mitarbeiter nicht wissen, was auf sie zukommt oder wie es weiter geht, so wirkt dieser Zustand bereits negativ. Das Timing von Kommunikationsmaßnahmen ist deswegen von entscheidender Bedeutung, weil es den Ausschlag gibt, in welche Richtung Menschen emotionale Bewertungen treffen – eher zustimmend oder eher ablehnend. Entscheidend ist das Vorzeichen der emotionalen Bewertungen (positiv/angenehm oder negativ/unangenehm). Diese Vorzeichen entscheiden letztlich über Zuwendung und Abwendung als Verhaltensweise. Im Vergleich zu diesen emotionalen Bilanzen werden von den Befragten Einschränkungen im Verdienst, schlechte Erfahrungen im Unternehmen, z. B. durch „schlechte Chefs“, „Bremsklötze beim Umsetzen von Ideen“ oder „schlechte Betriebsführung“ sowie der Verlust des Arbeitsplatzes als negative Punkte mit deutlichem Abstand seltener genannt.

In ihre persönliche Zukunft blicken die meisten Befragten mit großer Zuversicht (vgl. Abb. 5). Über 90 Prozent glauben, dass sie neue Aufgaben bewältigen können. Jedenfalls machen sie sich kaum Sorgen darüber. Auch den Herausforderungen, mit den Kollegen und Chefs zurechtzukommen und neue Technologien kennen zu lernen, begegnen vier von fünf Befragten sehr gelassen. Die hohen Werte

Abb. 5

Die abnehmende Zuversicht der Menschen



„Ich lese Ihnen jetzt einige Bereiche vor, die für ihr eigenes Leben eine Rolle spielen können. Sagen Sie mir bitte für jeden einzelnen dieser Bereiche, ob Sie ihm in den nächsten 2 bis 3 Jahren mit großer Zuversicht, eher zuversichtlich, teils/teils, eher sorgenvoll oder mit großer Sorge entgegensehen.“; Aggregation der beiden positiven Ausprägungen („große Zuversicht“ und „eher zuversichtlich“); Umfrage des Fachgebietes Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) im Juni 2008; Basis: Personen zwischen 20 und 65 Jahren; Großraum Stuttgart (n = 162 - 181); alle Angaben in Prozent.

sind sicher auch dadurch beeinflusst, dass nach dem Allianz-Zuversichtsindex in Baden-Württemberg im Vergleich zu anderen Bundesländern die zufriedensten Deutschen leben. Erwartungsgemäß machen sich jedoch ein Viertel der Befragten Sorgen um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze und fürchten, dass sie von Armut betroffen sein könnten, ihr Einkommen nicht mehr ausreicht und auch die berufliche Entwicklung nicht so eintrifft, wie sie es sich erhoffen. Alles in allem betrachtet ist die Zuversicht, mit der Menschen künftige Veränderungen im Beruf begegnen, sehr hoch.

Besonders auffallend ist, dass sich die befragten Personen die meisten Sorgen über die Begleitumstände der Veränderungen machen. Nicht der Wandel an sich ist die Quelle besonderer Bedenken, Unsicherheiten oder Ängste, sondern die Art und Weise seiner Einführung. Die meisten Menschen zweifeln, ob sie rechtzeitig informiert werden, um sich auf die Veränderungen vorzubereiten.

Dieses Votum betont den Einfluss des Faktors Zeit bei Kommunikationsmaßnahmen für das Vertrauen der Stakeholder. Die Hälfte der Menschen glaubt auch nicht, dass sie bei Veränderungsprozessen Ansprechpartner für ihre Fragen haben und Gehör für ihre Anliegen finden. Hierbei denken sie weniger an Hotlines, die sie anrufen können, sondern vielmehr an vertraute, bekannte Menschen, die sie fragen können, die ihnen zuhören und mit denen sie ihre emotionale Befindlichkeit, z. B. Sorgen, Stress, Überforderung oder Angst besprechen können.

Changeprozesse brauchen ein Gesicht, d. h. ansprechbare und sprechfähige Menschen.

In die gleiche Richtung weist auch das Votum von knapp 40 Prozent der Befragten, die befürchten, ihre Position, ihre Arbeit und Leistung werde nicht mehr wahrgenommen, d. h. der Wandel gefährde ihre psychologische Position als beachtetes und geschätztes Mitglied eines Unternehmens oder einer Gesellschaft.

Die Objekte, auf die sich die Zuversicht der Menschen beziehen, sind nicht nur interessant mit Blick auf die Prozentwerte (zumal es sich um eine qualitative Studie handelt), sondern vor allem wegen der Reihenfolge. Die Zuversicht der Menschen nimmt ab, sobald die Art und Weise, wie über Veränderungen informiert und ihre kommunikative Einbindung im Unternehmen angesprochen werden. Über diese Punkte machen sie sich die größten Sorgen und weniger über die Veränderungen an sich. Darin liegt die Herausforderung der Change Communication.

Vom einzelnen Projekt zur alltäglichen Herausforderung

Der Stellenwert der Veränderungskommunikation in den einzelnen Unternehmen hat sich geändert. Waren es zunächst einzelne Projekte oder „Großbaustellen“, die die Bereiche Unternehmenskommunikation bewältigten, ist die Change Communication nun zu einer alltäglichen Herausforderung für die Führungskräfte und Corporate Communications Teams geworden. In den regelmäßigen Befragungen der DAX-Unternehmen in Deutschland durch das Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) wird deutlich, dass das Aufgabenfeld zunächst in der internen Kommunikation besondere Beachtung findet. Es geht vor allem um Umstrukturierungen und die Integration neuer Unternehmensteile. Danach folgt die Internationalisierung der internen Medien und Abläufe. Die externe Kommunikation informiert parallel dazu die Medien sowie wichtige Stakeholder (z. B. Geldgeber, Aktionäre) über die Veränderungen und deren „Ergebnisse“. Hinzu kommen in den letzten Jahren noch die Herausforderungen, Positionierungen im Wettbewerb (die sog. Corporate Story) und Kommunikationsstrategien zu finden, die das Medienimage sowie die Reputation eines Unternehmens im akzelerierenden Changeprozess stärken.

Im Jahr 2007 geben 37 Prozent der befragten DAX-Unternehmen in Deutschland an, die Change Communication habe einen vorderen Platz auf der Agenda der internen Kommunikation. Ebenfalls 37 Prozent kämpfen mit der Internationalisierung als Herausforderung vor allem für die externe Kommunikation. Nach Strategien und Wegen der Positionierung im Wettbewerb suchen 29 Prozent der Unternehmen. Auch mit Blick auf die nächsten Jahre sehen die DAX-Unternehmen die Change Communication als Wachstumsfeld. Sie wird 2006 erstmals von 9 Prozent der Unternehmen als zentrale, künftige Herausforderung für die kommenden Jahre genannt. Ein Jahr später (2007) sind es bereits 17 Prozent, die auf diesem Feld eine entscheidende Zukunftsaufgabe sehen.

Da in den DAXKOM-Umfragen meist offene Fragen verwendet werden, ist es interessant zu beobachten, dass die Change Communication zunächst als Feld der internen Kommunikation genannt wird, aber im Zuge der Internationalisierung und der Umbrüche im Mediensystem (verschärfter Wettbewerb unter den Medien Online versus Print und Konkurrenzkampf unter den einzelnen Redaktionen) auch zunehmend mit Blick auf Medien und externe Stakeholder thematisiert wird. Die Change Communication ist nicht nur das Feld der internen, sondern zunehmend auch der externen Kommunikation. Die divergierenden Erfahrungen mit Changeprojekten spiegeln wieder, wie unterschiedlich die Rahmenbedingungen im Einzelfall sein können. Change ist eben nicht gleich Change – auch wenn es sich im Einzelfall um denselben Typ handelt.

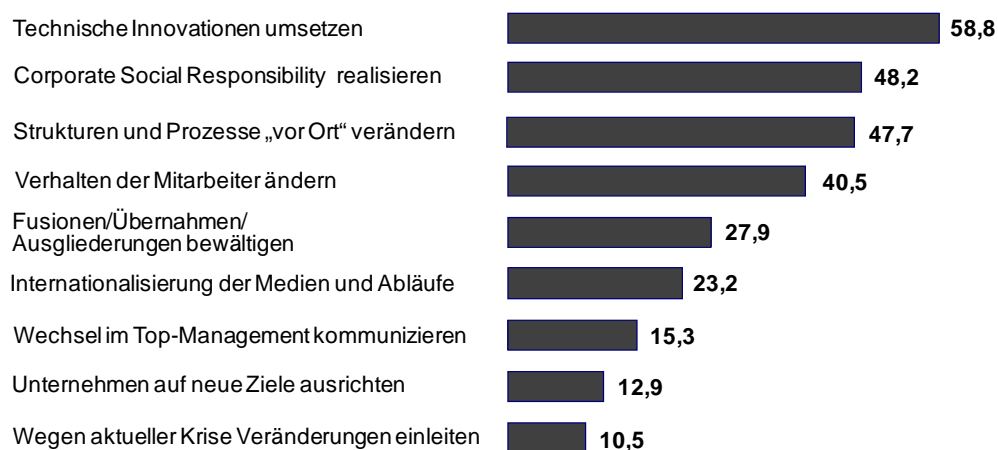
Change Communication wird Alltag, aber nicht Routine Ergebnisse der DAXKOM-Umfrage 2008

Die Umfrage unter DAX-Unternehmen in Deutschland 2008 (ergänzt um die Befragung der TOP 250 Unternehmen nach Umsatz) belegt eindrucksvoll, wie sehr die Change Communication bereits zum Alltag der Kommunikationsabteilungen geworden ist (vgl. Abb. 6). 86 der befragten 310 Unternehmen haben geantwortet (Rücklaufquote: 27,7 %). Etwa 80 bis 90 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass sie mit größeren Changeprojekten mindestens alle zwei bis drei Jahre befasst sind – je nachdem, ob es sich um technische Innovationen handelt, die umgesetzt werden, die Einführung von Corporate Social Responsibility-Konzepten, neue Strukturen und Prozesse, oder allgemein die Änderung von Verhaltensweisen. Die verschiedenen Typen von Change fallen in der Unternehmenspraxis unterschiedlich häufig an.

Zum Alltag werden die besonders häufig auftretenden Typen von Veränderungen, die – so die Einschätzung der Leiter Corporate Communications der befragten Unternehmen – mindestens einmal pro Jahr bewältigt werden müssen. Technische Innovationen (neue Produkte, neue Technologien, neue Systeme) werden mehr als die Hälfte der Unternehmen mit entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen begleiten. Nimmt man die Firmen dazu, die solche Projekte im größeren zeitli-

Abb. 6

Häufige Typen von Change – mindestens einmal im Jahr



„Veränderungen sind für Unternehmen aus verschiedenen Gründen notwendig. Bitte schätzen Sie ausgehend von Ihren Erfahrungen ein, wie häufig solche Typen von Change auftreten und wie schwierig Sie die Change Communication in solchen Fällen empfinden?“ Basis: DAX-Unternehmen in Deutschland und Top 250-Unternehmen (Umsatz); n = 82 - 86; Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim, Stuttgart; Juni/Juli 2008 (Alle Angaben beziehen sich auf „häufig“, d. h. mindestens einmal pro Jahr).

chen Abstand realisieren, sind etwa 90 Prozent regelmäßig mit diesem Typ Change Communication befasst.

Ein zweiter Typ – die Corporate Social Responsibility – prägt die Kommunikationspraxis der Unternehmen angesichts der gestiegenen Erwartungen einzelner Stakeholdergruppen und den zunehmenden Krisen, die durch Medienberichterstattung ausgelöst werden. Während in früheren Jahren der Schwerpunkt auf Media Relations lag, werden nun CSR-Konzepte aufgestellt, realisiert und kommuniziert. Dieses Feld der Veränderungen ist innerhalb weniger Jahre ganz nach vorne auf die Agenda der Unternehmen gekommen. Knapp die Hälfte der Unternehmen beschäftigen sich damit jedes Jahr, ein gutes Drittel aller zwei bis drei Jahre mit den Veränderungen, die aufgrund der CSR-Orientierung auftreten.

Etwa gleich häufig wie die CSR-Kommunikation fällt der Typ Change an, bei dem es um die Veränderung von Strukturen und Prozessen im Unternehmen sowie zu externen Partnern (z. B. Lieferanten, Händler) am Standort Deutschland geht. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen bewältigen ihn jährlich, etwa 40 Prozent spätestens alle drei Jahre.

Sehr häufig gilt es auch, das Verhalten der Mitarbeiter zu ändern und z. B. die Kooperationsbereitschaft zu stärken, die Service und Kundenorientierung zu stärken oder das Qualitätsbewusstsein zu schärfen. Gut 40 Prozent der Firmen packen solche Ziele jährlich an, ebenso viele Firmen alle zwei bis drei Jahre. Die gezielte Einwirkung auf die Verhaltensweisen der Mitarbeiter gehört also zu den häufigen Changetypen.

Gelten Fusionen nach wie vor als spektakuläre Einzelmaßnahmen, die auch von den Medien aufmerksam verfolgt werden, hat sich in den letzten Jahren ein Themenfeld für die Change Communication herausgebildet, das über solche Einzelfälle hinaus geht und die kommunikative Begleitung von Übernahmen und Ausgliederungen von kleineren und größeren Unternehmen (steilen) bearbeitet. Immerhin geben knapp 30 Prozent der befragten Firmen an, damit jährlich befasst zu sein, und über 45 Prozent packen solche Projekte spätestens alle drei Jahre an.

Auch die Internationalisierung der Medien und Abläufe steht für etwa 70 Prozent der befragten Unternehmen alle drei Jahre auf der Tagesordnung. Knapp jedes vierte Unternehmen bewältigt solche Projekte jährlich. Der Internationalisierungsprozess hat sowohl die interne wie auch die externe Kommunikation voll erfasst und begleitet seit kurzem auch wieder die Zurückverlagerung von Geschäftstätigkeiten aus dem Ausland an den Standort Deutschland. Internationalisierung als Kommunikationsaufgabe wird also mehrdimensional.

Veränderungsprozesse, die durch den personellen Wechsel von Top-Managern ausgelöst werden, können in einzelnen Unternehmen besonders häufig auftreten. Schneller Personalwechsel signalisiert dann auch Unsicherheiten in der Unternehmensausrichtung. Im Durchschnitt sind damit knapp die Hälfte der befragten Unternehmen in Zeiträumen von bis zu drei Jahren befasst, jedes achte Unternehmen jedoch jährlich.

Etwa in der gleichen Größenordnung liegen die Herausforderungen für die Kommunikationsabteilungen, die ihr Unternehmen auf neue Ziele ausrichten und gegenüber Stakeholdergruppen positionieren wollen.

Jedes zehnte Unternehmen packt Veränderungen an, nicht um die Marktposition oder das Wirtschaftsergebnis zu verbessern, sondern aus der puren Notwendigkeit heraus, um eine Krise zu bewältigen und z. B. aus den Schlagzeilen der Medien zu kommen. Changeprozesse werden auch eingeleitet und kommuniziert, um sich aus einer aktuellen, misslichen Situation zu befreien. Ein Drittel der Unternehmen gehen diesen Weg – so ihre Einschätzung – etwa alle zwei bis drei Jahre.

Die Unterschiede zwischen den einzelnen Typen von Veränderungen sind offensichtlich. Personellen Wechsel im Top-Management, die Neupositionierung der Firmen und Veränderungen, die eine Krisensituation beenden sollen, treten – durchschnittlich über alle Unternehmen betrachtet – nur etwa alle drei bis fünf Jahre auf, andere Typen jedoch weit häufiger. Sie sind zum Alltag geworden, weil sie häufig angepackt werden. Allerdings sind sie noch längst nicht Routine, wie ein Blick auf die Urteile der Leiter Corporate Communications zum Schwierigkeitsgrad der Projekte zeigt (vgl. Abb. 7).

Die Kommunikation technischer Innovationen – sie kommt am häufigsten vor, wird aber im Vergleich zu den anderen Changeprojekten als eher leicht empfunden. Die Unternehmen haben gelernt, wie sie auch mit komplexen Technologien kommunikativ umgehen können und schätzen daher den Schwierigkeitsgrad der Innovationskommunikation relativ gering ein. Möglicherweise ergäbe eine Stakeholderbefragung abweichende Ergebnisse. Nur etwa 18 Prozent der Unternehmen sehen die kommunikative Umsetzung neuer Produkte als eher schwierig an.

An erster Stelle – was den Schwierigkeitsgrad betrifft – steht die Bewältigung von Übernahmen und Ausgliederungen von Unternehmensteilen. Dieser Typ erfordert Abwägungen zwischen Geheimhaltung und offensiver Informationspolitik, zwischen exaktem Timing und sensiblem Agieren aufgrund der hohen emotionalen Aufladung der Situation. Rechtliche Restriktionen und unternehmenspolitische Vorgaben ergeben komplexe Konstellationen. Über 90 Prozent der befragten Unternehmen setzen diesen Changetyp auf Platz eins, gefolgt von Verhaltensände-

runge bei Mitarbeitern, vor allem wenn sie ohne konkrete Notsituationen angestoßen werden müssen. Vielen Mitarbeitern fehlen dann die Gründe, warum sie Gewohnheiten ändern, Bequemlichkeiten aufgeben oder neue Verhaltensweisen praktizieren sollen.

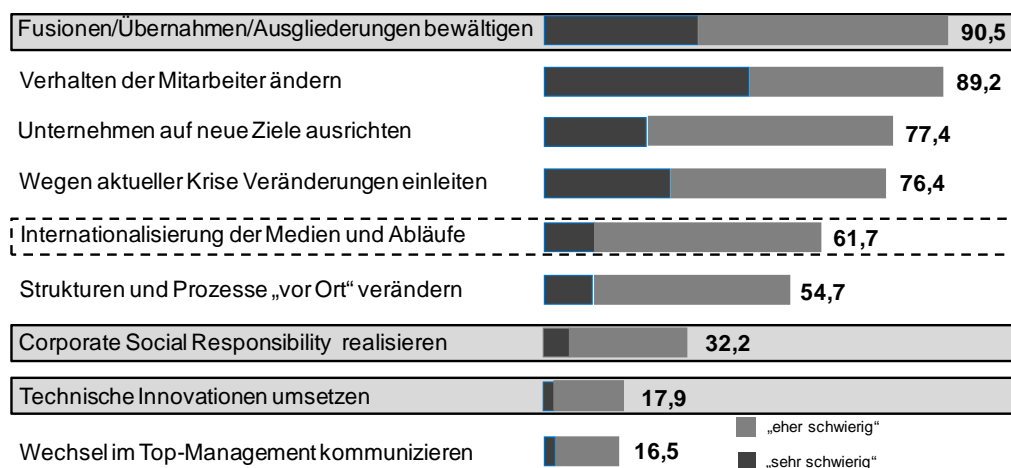
Gleiches gilt für die Neupositionierung eines Unternehmens, die nach außen und innen publiziert werden muss und meist auch gravierende Veränderungen der Corporate Identity erfordert. Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Stakeholdergruppen und deren Interessen will bedacht sein. Gut drei Viertel der befragten Firmen empfinden diesen Changetyp als sehr schwierig.

Zeitnot, ein eingegrenzter Handlungsspielraum und der Druck von außen führen meist dazu, dass Veränderungen, die aus einer Krisensituation heraus ergriffen werden, ebenfalls von Kommunikationsverantwortlichen als sehr schwierig angesehen werden. Gut drei Viertel der befragten Unternehmen setzen damit diesen Typ auf den vierten Platz der schwierigen Veränderungen.

Internationalisierungsprozesse der Medien und der Abläufe im Unternehmen werden erwartungsgemäß als komplizierter eingeschätzt als die Veränderungen „vor Ort“ in Deutschland. Auch die Umsetzung von CSR-Maßnahmen und die Kommunikation neuer Verantwortlichkeiten in zentralen Managementpositionen werden als vergleichsweise leicht empfunden.

Abb. 7

Typen von Change: Einschätzung des Schwierigkeitsgrades



„Veränderungen sind für Unternehmen aus verschiedenen Gründen notwendig. Bitte schätzen Sie ausgehend von Ihren Erfahrungen ein, wie häufig solche Typen von Change auftreten und wie schwierig Sie die Change Communication in solchen Fällen empfinden?“ Basis: DAX-Unternehmen in Deutschland und Top 250-Unternehmen (Umsatz); n = 82 - 86; Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim, Stuttgart; Juni/Juli 2008.

Korreliert man die Häufigkeiten mit dem Schwierigkeitsgrad eines Changetyps, fallen doch einige deutliche Zusammenhänge auf:

1. Es gibt eine Gruppe von Changetypen, die dann als leicht eingeschätzt werden, wenn die Unternehmen auch angeben, dass sie mit diesen Typen nahezu jährlich oder in kurzen Abständen umgehen. Das gilt selbst für so schwierige Felder wie die Kommunikation anlässlich von Fusionen, Übernahmen oder Ausgliederungen. Wer solche Prozesse schon einmal oder mehrere Male durchlaufen hat, ist von deren Komplexität weniger beeindruckt. Er hat aus zurückliegenden Fällen Erfahrungen gesammelt und gelernt, wie er vorgehen kann. Diese Effekte sind besonders auf dem Feld der Innovationskommunikation zu beobachten und ebenso bei der Nachhaltigkeitskommunikation. Alle drei Typen scheinen umso leichter zu werden, je häufiger ein Unternehmen sie praktiziert.

2. Das ist jedoch völlig anders bei einem Changetyp, der eine umgekehrte Korrelation aufweist. Je häufiger Unternehmen sich mit der Internationalisierung ihrer Medien und Abläufe beschäftigen, umso schwieriger schätzen sie diese Aufgabe ein. Offensichtlich werden die Probleme, die in den Regionen auftauchen können, erst dann richtig spürbar, wenn man sich besser auskennt und die kulturellen Unterschiede in allen Feinheiten erfasst.

3. Die dritte Gruppe bilden Veränderungen, bei denen sich nahezu kein Zusammenhang zwischen der Häufigkeit und dem Schwierigkeitsgrad feststellen lässt. Offensichtlich führen die unterschiedlichen Gegebenheiten der einzelnen Unternehmen, ihre Rahmenbedingungen und Unternehmenskulturen dazu, dass Veränderungen auch dann noch als schwierig empfunden werden, wenn sie bereits häufig mit Kommunikationsmaßnahmen bearbeitet wurden. Dazu zählen die Verhaltensänderungen bei Mitarbeitern, die bei einem Unternehmen eher leichter, bei anderen wiederum eher schwerer zu erreichen sind. Auch das Krisenmanagement und die daraus gezogenen Konsequenzen sind im hohen Maße von der jeweiligen Unternehmenskultur und den Einstellungen des Top-Managements geprägt. Gleiches gilt für die Änderung von Strukturen und Abläufen am Standort Deutschland, den Wechsel im Top-Management oder die Neupositionierung eines Unternehmens als Vorhaben der Change Communication, die auf große Beharrungskräfte oder auf aufgeschlossene Stakeholder treffen kann.

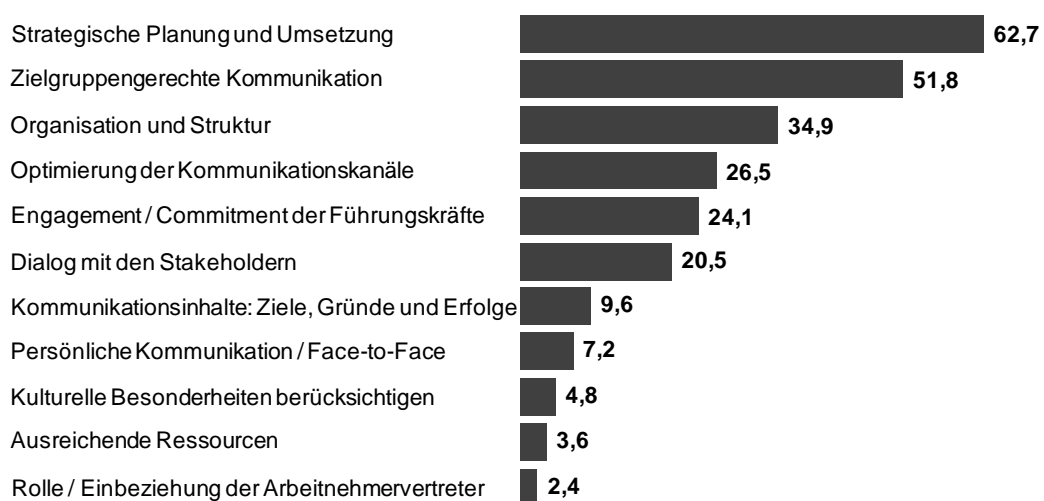
Erfolgsfaktoren der Change Communication

„Wenn Sie an Ihre Erfahrungen mit Change Communication denken, woran lag es Ihrer Meinung nach, dass die Kommunikation erfolgreich ablief?“ Auf diese offen gestellte Frage antworteten die Unternehmen mit einer Vielzahl von Erfahrungen, die in Cluster zusammengefasst wurden (vgl. Abb. 8).

Nahezu zwei Drittel der Firmen weisen auf die Notwendigkeit einer möglichst langfristigen Strategie mit klaren Zielen und einer konsequenten Umsetzung hin. Hierbei wird vor allem die gründliche Vorbereitung aller Maßnahmen angesprochen, der Zeitpunkt („möglichst frühzeitig“) und detaillierte Pläne zur Umsetzung, bei Kampagnen auch zur dramaturgischen Reihung der einzelnen Elemente. Die Formulierung einer konsistenten, verständlichen und plastischen „Change-Story“ wird als ebenso wichtig angesehen wie das Themenmanagement, das komplexe Themen auf zentrale Aussagen reduziert, also auf klare, einfache Botschaften. Wichtig ist auch, dass wirklich alle Stakeholder in das Konzept einbezogen werden und niemand vergessen wird. Die Fokussierung auf das mittlere Management als positive Change-Agents werden von einigen Unternehmen besonders betont.

Die zielgruppengerechte Ausgestaltung der Kommunikation – eigentlich eine Selbstverständlichkeit – wird von gut jedem zweiten Unternehmen genannt. Hierbei geht es vor allem um die kontinuierliche Information an alle Mitarbeiter, die

Abb. 8
Erfolgsfaktoren der Change Communication



„Wenn Sie an Ihre Erfahrungen mit der Change Communication denken, woran lag es Ihrer Meinung nach, dass die Kommunikation erfolgreich ablief?“ Basis: n = 83; Prozentwerte: Mehrfachnennungen möglich.

auf deren kognitiven und emotionalen Bedürfnissen ausgerichtet ist. In Changeprozessen ist selbst die Nachricht, dass es nichts Neues gibt, eine wichtige Information. Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz werden betont, da von ihnen letztlich abhängt, ob sich Gefühle wie Vertrauen oder Zuversicht bilden können. Wichtige vertrauensbildende Maßnahmen sind Feedbackangebote und z. B. die Geschwindigkeit, mit der Anfragen beantwortet werden.

Wenngleich bei Changeprojekten über alle Kommunikationswege konsistent kommuniziert werden soll, betonen zahlreiche Unternehmen darüber hinaus ausdrücklich die persönliche Kommunikation der Führungskräfte und die Einbindung des Top-Managements in die Face-to-Face Kommunikation. Die „direkte, einfache Ansprache mit emotionaler Komponente“ – so ein befragtes Unternehmen – sei der wesentliche Erfolgsfaktor.

Jedes dritte der befragten Unternehmen weist auf die organisatorischen Abläufe, Verantwortlichkeiten und Strukturen der Zusammenarbeit zwischen dem Personalbereich, PR und Marketing sowie dem Bereich Investor Relations hin. Diese Abstimmung und der schnelle Informationstransfer zwischen den Abteilungen sind in ihren Augen ebenso entscheidend für den Erfolg wie die frühzeitige Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen in die Planungsprozesse des Top-Managements. Das Agieren von Projektteams wird durchgängig positiv beurteilt.

Die Optimierung der Kommunikationskanäle ist für gut jedes vierte Unternehmen ein weiterer, wesentlicher Erfolgsfaktor. Hierbei geht es nicht nur um die Abstimmung zwischen interner und externer Kommunikation, sondern auch um die Mischung von Top-Down-Kanälen zu Bottom-up Kommunikationswegen und den Mix an Mediengattungen wie Print, Online und Face-to-Face-Kontakten. Die Kaskadierung des Informationsflusses strukturiert nach Ablauf und Zeitvorgaben die Verbreitung von wichtigen Botschaften und soll unkontrollierte Gerüchte eindämmen. Die persönliche Kommunikation soll für eine emotionale Einbindung der Mitarbeiter sorgen und die Kommunikationsbeziehungen intakt halten.

Daher plädiert auch nahezu jedes vierte Unternehmen ausdrücklich dafür, dass das Top-Management sichtbar und nachvollziehbar die anstehenden Veränderungen vorlebt, kommuniziert und vertritt. Diese Auftritte der Manager als Kommunikatoren können zwar medial unterstützt oder über Corporate TV verbreitet werden, die Entscheidung fällt jedoch in der persönlichen Kommunikation der Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten. Die Inhalte der medialen Kommunikation und der persönlichen Gespräche müssen nicht nur konsistent sein, sondern auch komplementär. Viele „hard facts“, Hintergründe und Analysen können die Medien transportieren. In den dialogischen Formen der direkten Kommunikation werden aber Meinungen

gebildet, emotionale Überprüfungen angestellt und Aussagen auf ihre Glaubwürdigkeit getestet.

„Mitarbeiter müssen mit ins Boot genommen werden“. Die möglichst frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter und gute „Drähte“ zu den Multiplikatoren sind entscheidend. Daher plädiert jedes fünfte Unternehmen für eine offene, dialogorientierte Kommunikation und will den gesetzlichen Rahmen extensiv ausschöpfen. Zur Etablierung einer dialogorientierten Kommunikation gehören Ansprechpartner für Rückfragen, offene Gesprächsangebote und Foren für einen direkten Austausch. Auch FeedbackElemente müssen vorbereitet und geplant werden.

Ziele für die Veränderungen sind ebenso wichtig wie die Ursachen für den Wandel. Mitarbeiter wollen nachvollziehbar erfahren, was warum geplant ist, wer davon welchen Nutzen hat; sie wollen Meilensteine sehen, die es gilt zu erreichen und letztlich klare Argumente erhalten, was der Wandel gebracht hat. Einige Unternehmen plädieren dafür, Ergebnisverbesserungen sichtbar in Euro zu kommunizieren. Schließlich wollen Mitarbeiter erleben, dass die Veränderungen das wirtschaftliche Ergebnis auch wirklich verbessern, bevor sie zur nächsten Welle der Changeprojekte aufgefordert werden.

Einige Unternehmen betonen – über die Optimierung der Kommunikationskanäle hinausgehend – ausdrücklich ihre exzellenten Erfahrungen, die sie mit der persönlichen Kommunikation gemacht haben. Kulturelle Besonderheiten, ausreichend verfügbare Ressourcen und die Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter werden von einigen, wenigen Unternehmen noch hervorgehoben.

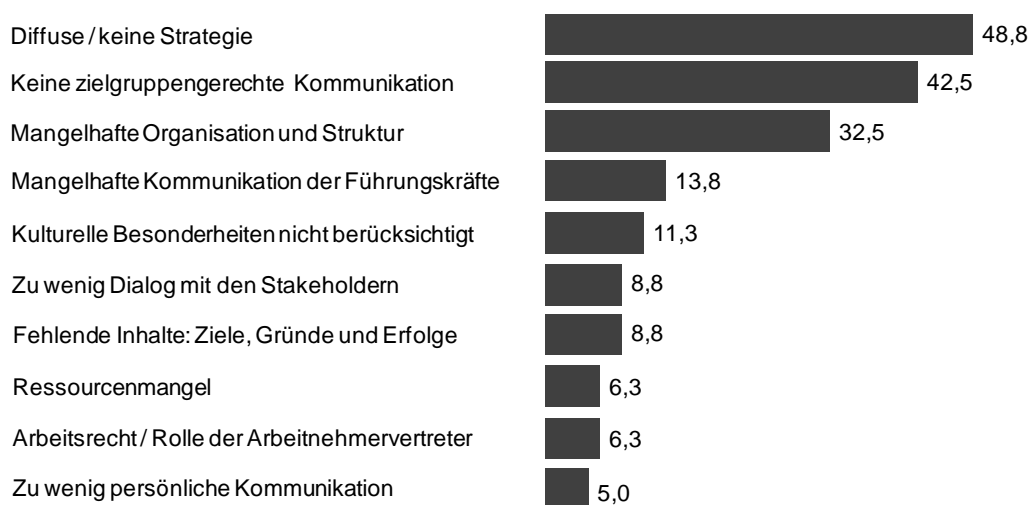
Hürden der Veränderungskommunikation

Doch – warum führen dennoch so viele Changeprojekte nicht zu den erwünschten Ergebnissen? Das Votum der befragten Unternehmen ist eindeutig (vgl. Abb. 9). Sie geben zu, dass sie beim Erfolgsfaktor Strategie und Umsetzung noch deutliches Verbesserungspotenzial sehen. Fast die Hälfte der Unternehmen gestehen, ihnen fehle eine strategische Herangehensweise völlig und sie hätten kein Kommunikations- bzw. Changekonzept. Es fehlt an der Vorbereitung und rechtzeitigen Information durch das Top-Management. Andere wiederum klagen über die mangelnde Umsetzung von Konzepten verbunden mit sprunghafter Themenplanung und einer zu hohen Änderungsrate der Kernbotschaften. Auch verleiten unangenehme Nachrichten gerne zu Schuldzuweisungen, die dann mit verheerenden Auswirkungen kommuniziert werden. Maßnahmen und Zeitpläne seien häufig unrealistisch gewesen. Es gab weder „key speaker“ noch eine „one-voice-policy“.

Der Katalog der Versäumnisse, die die befragten Unternehmen anführen, ist lang. Der größte Fehler – so die befragten Firmen – sei das Timing. Ein Viertel der Unternehmen gibt zu, zu spät reagiert und dadurch Gerüchte geradezu heraufbeschworen zu haben. „Der Sachverhalt wurde so lange geheim gehalten, bis alle Bescheid wussten. Erst dann wurde kommuniziert.“ Dieses Eingeständnis eines Unternehmens bedeutet auch: die Gerüchteküche ist ein leistungsfähiger Kommunikationskanal mit hoher Glaubwürdigkeit. Aus ständigem Reagieren auf immer neue Informationslagen hin in ein proaktives Kommunikationsmanagement umzusteuern, ist schwer. Hinzu kommt, dass in vielen Fällen die Zeiträume, in denen über Veränderungen kommuniziert werden sollte, völlig falsch eingeschätzt werden. Die einen fangen zu spät an, die anderen legen den Kommunikationsprozess zu kurz an. Die Stakeholder sind noch an Nachrichten über die Changeprojekte interessiert, erfahren aber über die offiziellen Medienkanäle nichts mehr. Sie haben dann die Wahl, entweder anzunehmen, das Projekt sei wenig erfolgreich (denn man spreche ja nicht mehr darüber) oder sich ihre Informationen selbst zu suchen.

Die ohnehin schwierige Kommunikation von Changeprozessen wird durch Defizite in der strategischen Planung in vielen Unternehmen zu einem Fiasko. Hinzu kommt noch, dass über 40 Prozent der Unternehmen zugeben, dass ihnen die zielgruppengerechte Ausgestaltung der Kommunikation kaum gelinge. Sie versagen in der Umsetzung einer klaren Stakeholderorientierung und verlieren dadurch die

Abb. 9
Hürden der Change Communication



„Die Kommunikation zu Changeprojekten lief nicht immer reibungslos. Wenn Sie an Ihre Erfahrungen mit der Change Communication denken, woran lag es Ihrer Meinung nach, dass die Kommunikation nicht die beabsichtigte Wirkung hatte und das Potential nicht ausgeschöpft wurde?“ Basis: n = 80.

emotionale Lage ihrer Zielgruppe aus den Augen. Sie denken letztlich zu sehr an ihre Rolle als Sender von Kommunikation.

„Die Betroffenheit der Mitarbeiter wurde unterschätzt“ – gesteht ein Unternehmen. Andere sprechen von „mangelnder Sensibilität“ und „mangelndem Verständnis“ und dass die „wahren Beweggründe nicht kommuniziert“ werden. Die „Salami-Kommunikation“ wird mehrfach genannt, die die kognitive Verarbeitungsfähigkeit der Empfänger missachtet, indem „das große Ganze durch zu viele unzusammenhängende Einzelschritte verwässert“ wird. Unterschätzt werden auch die „persönliche Betroffenheit, Befindlichkeiten, Antipathien, Präferenzen ... eben die menschlichen Dinge“ – gesteht ein Unternehmen. Fehleinschätzungen der Zielgruppe kommen auch in der Sprache zum Ausdruck: von „vielfältiger, oft unüberlegter Semantik“ ist die Rede, von einer falschen Tonlage der Ansprache und einer sog. „Projektsprache“, die die Mitarbeiter nicht verstehen. Zudem schaffe der Managementjargon Distanz und Abwehr. „Mangelnde Offenheit bei kontroversen Themen“ und reine Informationsmaßnahmen, wohingegen die Mitarbeiter sprechen wollen, sind weitere Punkte, die mehrfach genannt werden.

Ein Unternehmen bringt die Versäumnisse in der Change Communication auf den Punkt: „Die Mitarbeiter wurden als Objekte behandelt, nicht als Subjekte.“

Wenn Strategiedefizite und eine unzureichende emotionale Einbindung und Ansprache der Stakeholder dann noch ergänzt werden durch lückenhaften Informationstransfer, schlechte Kooperation der einzelnen Bereiche im Unternehmen sowie Abstimmungsprobleme, ist der Misserfolg garantiert. Mangelhafte Organisationsabläufe werden daher von fast einem Drittel der befragten Unternehmen als unüberwindbare Hürde der Change Communication angegeben.

Über das mangelnde Engagement der Führungskräfte in der persönlichen Kommunikation, das Changeprojekte ernsthaft gefährden kann, wird von vielen Unternehmen geklagt. Sicher – auch die Führungskräfte müssen sich mit einer Veränderung identifizieren und in erster Linie im Rahmen des Change Managements gewonnen werden. Schließlich sind sie neben ausgewählten Fachleuten die zentralen Multiplikatoren innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Sie sind jedoch auch Betroffene und Treiber in einer Person. Auch sie bilanzieren die Vor- und Nachteile und übertragen ihre Erfahrungen der Vergangenheit auf Künftiges. Wenn sie gleichgültig agieren, werden sie das Kommunikationsgeschehen wenig beeinflussen oder die Mengen an Informationen ungefiltert oder gar multipliziert an viele weiterleiten. Ihrer Gatekeeper-Funktion werden sie dann ebenso wenig gerecht wie ihrer Rolle als „opinion leader“. Als aktive Unterstützer des Wandels können

sie dazu beitragen, dass eventuell vorhandene Unstimmigkeiten aufgelöst bzw. erklärt und besprochen werden. Entscheiden sie sich gegen eine Veränderung, agieren sie häufig im Zentrum von Konflikten.

Kulturelle Unterschiede zwischen Unternehmen, Regionen und Ländern werden häufig unterschätzt und zu spät in die Kommunikationsprozesse eingebracht. Hierbei geht es bei den Kommunikationsverantwortlichen nicht nur um das Wissen, worin die Unterschiede möglicherweise liegen, sondern auch um die Sensibilität und Einstellung gegenüber den Menschen. Allzu häufig werden noch – so die befragten Unternehmen – kulturelle Unterschiede einfach ignoriert. Ähnliches gilt auch für den mangelnden Dialog mit den Stakeholdern. Auch hier wird deren Wunsch nach Feedback und Gesprächsmöglichkeiten kaum berücksichtigt.

Außerdem – was als Erfolgsfaktor wirksam ist, kann auch eine Hürde darstellen, wenn es nicht beachtet wird. Wer keine schlüssige Geschichte zum Changeprozess zu erzählen weiß und über Ziele, Hintergründe, Ursachen und Ergebnisse nur vage Auskünfte gibt, wird kaum überzeugen. Wer bei Changeprojekten nur auf schriftliche statt auf mündliche Kommunikation setzt, hat es ebenfalls schwer. Gut 5 Prozent der befragten Unternehmen nennen das Fehlen persönlicher Kommunikation als besonderes Handicap und 6 Prozent weisen auf die geringe Personalausstattung oder die fehlende Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmervertreter bzw. rechtliche Restriktionen hin.

Einige Unternehmen nehmen selbstkritisch zu besonderen Herausforderungen in der Change Communication Stellung (vgl. Abb. 10). Über 16 Prozent der Firmen geben an, zu wenig über die Abläufe der Change Communication zu wissen, Kommunikation allgemein in ihrem Wert für ein Unternehmen zu unterschätzen und dadurch die Changeprozesse höchst unzureichend gemanagt zu haben. Sie hätten die „Relevanz der Kommunikation zu wenig beachtet“, die „Situation, vor allem deren Komplexität unterschätzt“, „Kommunikation hat keine ausreichende Priorität“. Andere wiederum sprechen von „schlampiger Umsetzung der Kommunikation“ mit der Folge Zeitdruck, Unvollständigkeit und Unverständlichkeit. Einige Firmen weisen auf „Fehlbesetzungen bei Agenturen“ hin. Wie auch immer das mangelnde Engagement in der Change Communication begründet wird – ob aus Nicht-Wissen, Nicht Können oder NichtWollen – weist es doch auf die höchst unterschiedlichen Bedingungen für die Kommunikatoren in den Unternehmen hin. Einige Unternehmen sprechen auch den fehlenden Mut an, der den Erfolg der Change Communication maßgeblich beeinträchtigt – der Mangel an Mut bei den Geschäftsleitungen und den Führungskräften vor unangenehmen, „harten“ Botschaften, oder gar schon im Vorfeld die Scheu, klare Entscheidungen zu treffen mit der Folge, dass auch die Kommunikation diffus bleiben muss. Ängste vor Veränderungen spielen nicht nur bei betroffenen Mitarbeitern eine Rolle. Auch

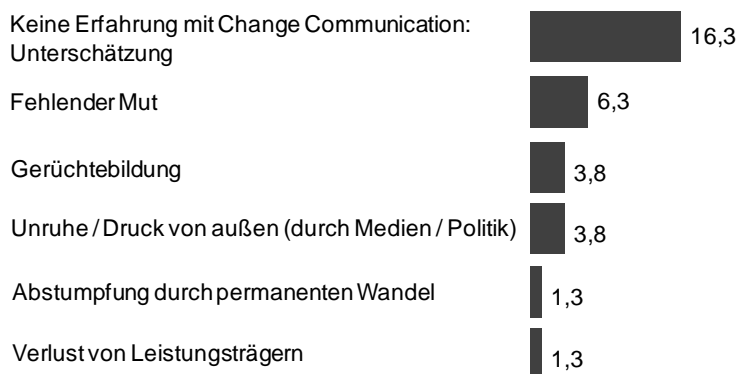
Führungskräfte zeigen Scheu, sich zu exponieren, vor ihren Mitarbeitern über unbequeme Sachverhalte zuzusprechen oder in Konflikten zu moderieren.

Gerüchte sind eine schnelle Konsequenz unzureichender Change Communication. Sie entwickeln Botschaften, Ziele, Begründungen und sog. Meilensteine nach dem Prinzip der „Stillen Post“ dynamisch weiter und verändern sie inhaltlich. Ängste, Spekulationen, Egoismen und viele andere Motive prägen die Kommunikationsprozesse des sog. Flurfunks, die dann weder von Führungskräften noch von den Bereichen Corporate Communications mehr zurückgeholt werden können. Gerüchte schaffen sich ihre eigene Realität, mit der sich die Unternehmen später auseinandersetzen müssen.

Auch Außeneinflüsse machen den Unternehmen zu schaffen. Kritische Medienberichte werden zunehmend als Druck von außen empfunden. Eine Aufteilung in „Gewinner und Verlierer“, wie sie viele Redaktionen zusammenstellen, hat enorme Auswirkungen auf die Binnenverhältnisse einer Firma, zumal in solchen Aufstellungen meist auch die Wettbewerber aufgeführt sind. In einigen Branchen, z. B. auf den Sektoren Energie, Gesundheit oder Versicherungen, wirken politische Entscheidungen auf die Unternehmenskommunikation und führen – so die Einschätzung der befragten Firmen – häufig zu Diskontinuitäten und „Unruhe“, die sich negativ auf die Changeprogramme auswirkt.

Abb. 10

Besondere Herausforderungen der Change Communication



„Die Kommunikation zu Changeprojekten lief nicht immer reibungslos. Wenn Sie an Ihre Erfahrungen mit der Change Communication denken, woran lag es Ihrer Meinung nach, dass die Kommunikation nicht die beabsichtigte Wirkung hatte und das Potential nicht ausgeschöpft wurde?“ Basis: n = 80.

Nicht zuletzt monieren Unternehmen auch die Abstumpfung bei den Stakeholdern und die mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit des Wandels, die inzwischen durch zu viele, aneinander gereihte Changeprogramme eingetreten ist. Kein Wunder, dass Leistungsträger in einer solchen Situation verloren gehen mit der Folge, dass sich Demotivation und Fatalismus ausbreitet.

Ausblick: Change Communication auf neuen Wegen

1. Kommunikationsverständnis: Flexibles Navigieren in dialogorientierten Beziehungen.

Change Communication lässt sich nicht mehr umfassend steuern und planen. Das Kommunikationsverständnis entwickelt sich von instrumentellen Sichtweisen des Senders hin zu einem flexiblen Navigieren in dialogorientierten Beziehungen, abgestützt durch eine klare Strategie mit Stakeholderorientierung. Die Bedeutung des Feedbacks nimmt zu. Gefragt ist eine Dialogorientierung auf allen Kommunikationswegen und eine Strategie, die mit vielen Unsicherheiten umzugehen weiß.

2. Persönliche Kommunikation wird wichtiger und schwieriger.

Die Face-to-Face-Kommunikation wird als „reicher“, dialogischer Kommunikationsweg (z. B. Informationskaskaden, town hall meetings, kick-off events) mit großem Einflusspotenzial immer wichtiger. Dabei steigt der Organisationsgrad der persönlichen Kommunikation im Unternehmen deutlich an. Die fachlichen und kommunikativen Anforderungen an die Kommunikatoren werden höher.

3. Dialogische Kommunikationsformen durchbrechen die Aufmerksamkeitschwelle und schaffen Vertrauen.

Im Zeitalter der Informationsüberflutung sind dialogische Kommunikationsformen am ehesten geeignet, Stakeholder emotional und individuell anzusprechen, Bindungen zu festigen und Vertrauen aufzubauen. Ihre Position im Kommunikationsmix wird stärker.

4. Die (Top)Manager stecken den Handlungsspielraum ab und entscheiden über Erfolg oder Misserfolg.

Kommunikation ist nur ein zentraler Einflussfaktor zur Gestaltungen von Veränderungen, aber nicht der Einzige. Ihr Handlungsspielraum und Einflusspotenzial wird durch das Agieren der (Top)Manager und die Kommunikationskultur maßgeblich geprägt. Manager als Kommunikatoren sind gefragt. Die Bedingungen und der Handlungsspielraum für Change Communication sind in den einzelnen Unternehmen höchst unterschiedlich.

5. Die zielgruppengerechte Ausgestaltung der Kommunikation ist die wichtigste Herausforderung der nahen Zukunft.

Die in Wissenschaft und Praxis häufig geforderte Stakeholderorientierung wird in der Change Communication langsam Wirklichkeit. Die zielgruppengerechte Ausgestaltung der Kommunikation ist die Herausforderung für die Zukunft.

