



Kommunikation im Veränderungsprozess – der Erfolgsgarant

„Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden.“

Hermann Hesse

Nach einer Umfrage des Q-Pool 100 sind die wichtigsten Weiterbildungsthemen in den nächsten Jahren Changemanagement, Führung und Persönlichkeitsentwicklung, ein Trend den wir in unserer täglichen Arbeit bestätigt sehen. Auch die Untersuchungen von Jürgen Graf aus den letzten Jahren spiegeln diese Ausrichtung wider.

Unser Fokus liegt auf der Begleitung von Veränderungsprozessen, dementsprechend intensiv haben wir uns auch mit dem Selbstverständnis und der Abgrenzung von Changemanagement beschäftigt. Die Definitionen reichen von einer synonymen Verwendung für Organisationsentwicklung, bis hin zu Deklaration als Managementstrategie. Stellt sich nur die Frage wo und wie in diesem Falle die eindeutige Zuordnung, Definition und Methode festgeschrieben ist. Deswegen gehen wir beim Begriff Changemanagement von einer Meta-Methode aus, die als Überbegriff für professionelles Management von Veränderungen steht, ganz gleich um welchen Prozessanlass es sich handelt. Die Methoden dafür können breit gefächert sein und sind ganz sicher nicht umfassend und abschließend darzustellen. Wir machen in unserer Ausbildung zum Changemanager die Erfahrung, dass dies zunächst zu einer Verunsicherung führt, da es keine festgeschriebene Struktur gibt, die für alle Prozesse gleichermaßen anwendbar wäre. Was sich aber ganz eindeutig sagen lässt und auch in Studien belegt wurde, was Changeprozesse erfolgreich macht, bzw. was sie scheitern lässt. Unserer Ansicht nach lassen sich lediglich Themenbereiche abstecken, die einen Veränderungsprozess erfolgreich machen und damit entsprechend im Design berücksichtigt werden müssen. Zur Umsetzung ist dann der Einsatz diverser Tools notwendig, die von Projektmanagement, Controlling (BSC) über Organisationsanalyse bis hin zur systemischen Organisationsentwicklung und deren Interventionstechniken reicht.

„Bei 4 von 10 Veränderungsprojekten werden weniger als 60 Prozent der Ziele erreicht.“

(ILOI Studie, Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation)

Gründe des Scheiterns:

- Fehlendes Problembewusstsein
- Keine klare Vision
- Fehlende Vorbildwirkung der Führungskräfte
- Angst vor Macht- und Prestigeverlust
- Widerstände gegen Veränderungsmaßnahmen
- Fehlende Integration der Veränderungsmentalität

Kennzeichen erfolgreicher Projekte:

- Schnelle Realisierungserfolge
- Zielvereinbarungen
- Controlling der Projekte
- Feedback über den Veränderungsprozess
- Kenntnis der Unternehmenskultur

Aus unserer Erfahrung liegen in den folgenden Themenbereichen die größten Stolpersteine:

Basis know-how zu Changeprozessen

Das beginnt mit einer intensiven Analyse der Ist-Situation und der Entwicklung der Strategie. Hierbei ist der zentrale Punkt der Visions- und Missionsarbeit genügend Beachtung zu schenken. Wenn die zentrale Botschaft nicht nachvollziehbar herausgearbeitet wird, sind die nachgeordneten Prozesse teilweise nicht durchführbar. Promotoren zu gewinnen oder ein Motivationskonzept zu erstellen ist bei einer schwammigen Mission nur schwerlich möglich. Außerdem ist es wichtig die Dynamik von Veränderungsprozessen zu kennen, um entsprechend mit Interventionen den Prozess zu steuern. In der ersten Schockphase muß immer mit einer gewissen Lähmung des Systems gerechnet werden, die unweigerlich zu einem Absinken der Produktivität führt. Danach folgen die Phasen Ablehnung, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Lernen und Erkenntnis, wobei die Zeitspanne vor der emotionalen Akzeptanz die kritischste ist, da hier Vorteile die die Mühen der Veränderung mit sich bringt gerechtfertigt scheinen lassen.

Führung

Die Geschäftsleitung bzw. der Vorstand haben im Veränderungsprozess eine zentrale Rolle, quasi als Gallionsfigur für den Prozess. Je nachdem wie die Botschaft von dieser Stelle kommuniziert wird, werden die Mitarbeiter entscheiden, ob sie das Vorhaben ernst nehmen und sich dementsprechend aktiv an der Umsetzung beteiligen. Im Veränderungsprozess hat sich der transformationale Führungsstil nach Bass als förderlich erwiesen, da sich die zentrale Anforderung an den Prozess im Führungsstil widerspiegeln:

- Charisma
- Inspirierende Motivierung
- Intellektuelle Stimulierung
- Individuelle Wertschätzung

Gerade in Veränderungsprozessen muß die Führungskraft vermehrt mit Widerstand rechnen und muß dementsprechend in der Lage sein, die Ursache dafür zu analysieren. Dafür könnten in Betracht kommen: Wissenslücken, Ängste, Eigeninteressen, Werte oder auch formale Hindernisse. Vom Ergebnis der Analyse hängt dann die zu ergreifende Intervention ab. Angst kann abgebaut werden durch Verständnis, Informationsaustausch und Unterstützung. Wenn dies nicht greift kann Angst als Beweggrund ausgeschlossen werden.

Kommunikation

Aus unserer Sicht gibt es bei den verschiedenen Faktoren die einen Veränderungsprozess erfolgreich machen einen, der quasi über allen steht. Damit ist das Design des Kommunikationsprozess gemeint. Dieser kann gar nicht früh genug beginnen, um Gerüchten und Fehlinterpretationen vorzugreifen. Ein anderer Aspekt ist die Einbeziehung der verschiedenen Ebenen zur rechten Zeit, mit der richtigen Informationsgestaltung und das nachhaltig, in Form immer wiederkehrender Informationsschleifen. Die Kommunikation ist der siamesische Zwilling des Changeprozesses vor, während und nach dem Prozess. Die kann gar nicht oft genug betont werden, da hier in der Praxis die meisten Fehler gemacht werden. Es bedarf zum einen der Kenntnis welche Kommunikationsmittel überhaupt zur Verfügung stehen und in welcher Phase bzw. zu welchem Prozessanlass welche Tools am wirkungsvollsten sind.

Ziel der Kommunikation auf operativer Ebene:

- Ängsten Raum zu geben
- Widerstände abzubauen
- Den Dialog zu beginnen und aufrechtzuerhalten
- Informationen zu übermitteln
- Für die Prozessnotwendigkeit zu sensibilisieren
- Mitarbeiter zu motivieren und zu Beteiligten machen

Zum Kommunikationsverhalten zählt gerade in turbulenten Zeiten eine ausgeprägte Konfliktkultur, das heißt das offene Ansprechen von Konflikten, die durchaus die Nachhaltigkeit des Prozesses steigern können. Damit verbunden auch die Kenntnis von Konfliktbehandlungstools, wie z.B. die Gesprächsstruktur von Konfliktgesprächen, bei denen die Kunst darin besteht, aus Störungen Wünsche zu formulieren.

Empfehlenswerte Bücher:

»Changemanagement«

von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, campus (ISBN 3593378086)

Unsere Meinung: Umfassend und gut verständlich, ein Standardwerk.

»Handbuch Changemanagement«

von Georg Kraus, Christel Becker-Kolle, Thomas Fischer, Dgvt (ISBN 3589236515)

Unsere Meinung: Sehr praxisbezogen mit gut beschriebenen Changetools.

»Changemanagement«

von Claudia Kostka und Annette Mönch, Hanser Fachverlag (ISBN 3446218831)

Unsere Meinung: Gute Praxishilfe mit Tipps, Analysen und Checklisten, die in den Arbeitsalltag gut integrierbar sind.

»Noch mehr Zeit für das Wesentliche«

von Lothar Seiwert, Ariston Verlag, (ISBN 978-3-7205-2832-0)

Unsere Meinung: Super für den schnellen Einstieg.

Wir freuen uns auf Sie!

Mit freundlichen Grüßen

Ihre

Ina Jachmann

TrainerSocietät Berlin
Johann-Georg-Straße 6
10709 Berlin

Telefon 030 / 39 88 56 18

Web: www.tsberlin.de

E-Mail: i.jachmann@tsberlin.de

Seminare, Inhouse Training.
Beratung und Coaching.

