

Kommunikationsmanagement in Veränderungsprojekten

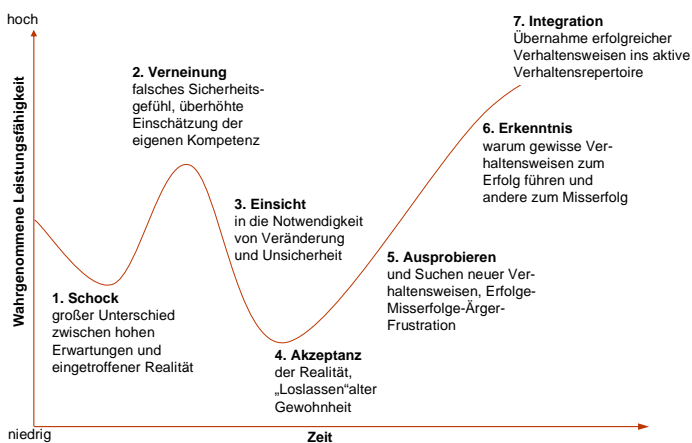
Die Führungskraft als Kommunikationsmanager - eine kritische Reflexion

Von Ralf Reichwald und Jutta Hensel*

1) Einleitung: Veränderungen als Normalzustand in Unternehmen

Der Blick in die Tagespresse genügt, um festzustellen, dass kaum eine Branche von Veränderungen verschont bleibt. Die wesentlichen Ursachen sind in der Globalisierung, neuen technischen Möglichkeiten und einer hohen Innovationsgeschwindigkeit, die wiederum zu einer Kurzlebigkeit von Produkten und Dienstleistungen führt, zu sehen. Unternehmen müssen sich den veränderten Bedingungen kontinuierlich anpassen, um ihre Marktposition zu sichern bzw. auszubauen. Deshalb sind Projekte und Initiativen zur Optimierung interner Prozesse in Unternehmen keine seltenen Ereignisse, sondern gehören zur täglichen Aufgabe von Führungskräften. Untersuchungen haben gezeigt, dass Veränderungsprojekte häufig scheitern, wenn Ziele und Notwendigkeit der Projekte von den Mitarbeitern nicht mitgetragen werden. Widerstand gegen Veränderungen ist in der Folge eine Reaktion von betroffenen Mitarbeitergruppen.

Reaktionen auf Wandel: Phasen in Veränderungsprojekten



Quelle: In Anlehnung an Heitger, B./Doujak, A. (2002), S. 229

Veränderungen erzeugen zunächst einen Schockzustand bei Mitarbeitern, der sich im weiteren Verlauf zu einer Verneinung der geplanten Veränderungen entwickeln kann. Die Phase der Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung führt dann hin zu einer ersten

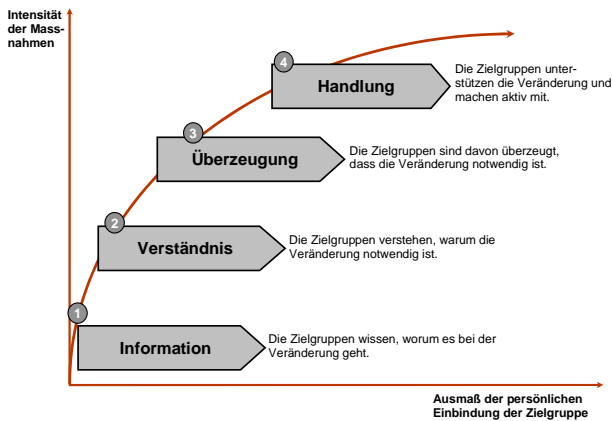
Akzeptanz und einem Ausprobieren der neuen Situation. Die wahrgenommene Kompetenz der Mitarbeiter in der Veränderungssituation wird erst dann hoch eingestuft, wenn die Gründe für den einsetzenden Projekterfolg erkannt werden. In einem letzten Veränderungsschritt wird die neue, erfolgreiche Verhaltensweise in das aktive Verhaltensrepertoire übernommen. Um in frühen Phasen von Veränderungsprojekten Widerstand und Verneinung vorzubeugen, wird in zahlreichen Abhandlungen im Bereich der Veränderungsbegleitung die besondere Bedeutung eines aktiven Kommunikationsmanagements hervorgehoben. Dieser Beitrag möchte Wege und Grenzen der Umsetzung von Kommunikationsaktivitäten in Veränderungsprojekten aufzeigen. Dabei steht die besondere Rolle und Verantwortung von Führungskräften im Wandel im Mittelpunkt. Führung im Wandel ist einer der wichtigsten Schlüsselfaktoren für die Neuausrichtung von Unternehmen. Damit steigen die Erwartungen an die Kommunikationskompetenz von Führungskräften, die sich in der Vergangenheit häufig durch gutes Expertenwissen ausgezeichnet haben. Unsere These ist, dass sich das Kompetenzprofil einer Führungskraft maßgeblich von der fachlichen hin zu einer überfachlichen Ausrichtung wandeln wird. Nur so können Führungskräfte ihrer Rolle als Kommunikatoren im Wandel gerecht werden. Daneben spielt die Ausgestaltung struktureller Systeme im Bereich der Führung und Kommunikation eine wichtige Rolle zur systematischen Unterstützung von Führungskräften in ihren Aufgaben in Veränderungsprojekten.

2) Zielsetzung von Kommunikationsmaßnahmen in Veränderungsprojekten

Viele Veränderungsprojekte, die wir im Rahmen unserer Forschungsarbeit am Lehrstuhl begleitet haben, sind von internen Informationslücken, Spannungen und Konflikten geprägt. Die Konzeption und Umsetzung von projektbegleitenden Kommunikationsaktivitäten verfolgt zunächst das Ziel, Informationslücken bei betroffenen und involvierten Mitarbeitergruppen zu schließen. In einem nächsten Schritt kann mit einer persönlichen Einbindung

der Zielgruppen, z. B. über Veranstaltungen und Feedbackforen, ein Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung bewirkt werden. Bei konsequenter Weiterführung der Kommunikationsmaßnahmen sind die Zielgruppen im Projektverlauf von der Veränderung überzeugt und wirken aktiv an der Umsetzung der Veränderung mit.

Kommunikation unterstützt den Veränderungsprozess



Quelle: In Anlehnung an Krüger, W. (2002), S. 269 f.

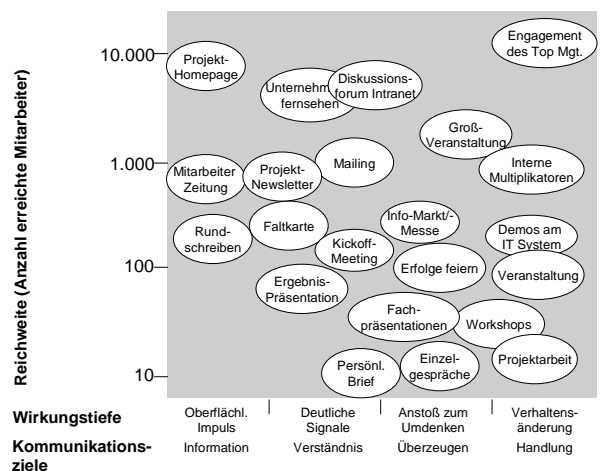
Dabei stellt die Abstimmung und Auswahl geeigneter Kommunikationsmaßnahmen im Verlauf des Projektes hohe Anforderungen an das Geschick von Projektmitarbeitern, die für die Gestaltung der Maßnahmen Verantwortung tragen. Erfolgskritisch ist zum einen die Auswahl der richtigen Instrumente und Medien, zum anderen jedoch in besonderem Maße der Zeitpunkt der Kommunikation. Hier gilt es, Gerüchten vorzubeugen und möglichst zeitnah zum inhaltlichen Projektfortschritt die Zielgruppen aktiv einzubinden. Die für die Veränderung verantwortliche Führungskraft ist dabei von Beginn an auch in ihrer Rolle als Kommunikationsmanager gefragt. Mitarbeiter erkennen sehr wohl, ob ein Projekt als Chefsache höchste Priorität genießt und empfangen Zeichen der Wertschätzung durch Präsenz und Botschaften der verantwortlichen Führungskraft bereits in der frühen Phase von Projekten.

3) Ausgestaltung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen

Die Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes ist eine anspruchsvolle Aufgabenstellung, die häufig mit externer Beratungsunterstützung in Veränderungsprojekten realisiert wird. Dabei

werden zunächst die Kernbotschaften, die das Projekt prägen, herausgearbeitet. In einem zweiten Schritt wird der Kommunikationsbedarf ermittelt. Hierzu müssen die Zielgruppen im Projekt identifiziert werden. Am Beispiel der Einführung einer neuen Softwarelösung sind interne Anwender der Software, Zulieferer und verschiedene Fachabteilungen, die z. B. für die Genehmigung eines Vorgangs notwendig sind, die Hauptzielgruppen. Daneben spielt die Einbindung der entsprechenden Führungskräfte dieser Mitarbeitergruppen eine große Rolle. Sind die Zielgruppen für die Kommunikationsmaßnahmen definiert, wird mit Hilfe von Befragungen der aktuelle Informationsstand sowie mögliche Akzeptanzbarrieren ermittelt. Als Ergebnis ist die Ist-Analyse der Zielgruppen der geplanten Soll-Situation gegenüberzustellen. In der Soll-Situation unterstützen die Zielgruppen aktiv die Veränderung. Aus dem Abgleich von Ist- zu Soll-Situation erfolgt die Ableitung des Kommunikationsbedarfs. Dieser stellt die Basis für die Auswahl der Kommunikationsinstrumente und -medien dar. Bei der Auswahl der Instrumente spielen die eingangs beschriebenen Fragestellungen nach der Zielsetzung der Maßnahmen eine wesentliche Rolle. Sollen Verhaltensänderungen erreicht werden, ist bei der Auswahl darauf zu achten, dass möglichst Aktivitäten, die eine persönliche Ansprache der Zielgruppen und die aktive Einbindung der verantwortlichen Führungskraft ermöglichen, vorgesehen werden.

Beispiel für eine Kommunikationsmatrix



Quelle: Projektbeispiel in Anlehnung an Krüger, W. (2002), S. 290

Hier sind an erster Stelle alle Formen von Veranstaltungen, Informationsmessen und

Workshops zu nennen, die den direkten Kontakt von Mitarbeitern und Projektleitung ermöglichen und ein motivierendes Umfeld hierfür bieten. Neben der Mobilisierung von Mitarbeitern über Veranstaltungen können durch Feedback- und Diskussionsrunden die von der Veränderung betroffenen Zielgruppen Ängste abbauen, indem sie eigene Themen adressieren und möglichst offene Antworten von den verantwortlichen Führungskräften erhalten. Neben der persönlichen Ansprache der Mitarbeiter ist in jedem Veränderungsprojekt die Basisinformation und Regelkommunikation mit den Zielgruppen sicherzustellen. Hier eignen sich sehr gut Intranetlösungen, wie eine Projekthomepage, zur kontinuierlichen Einbindung der Mitarbeiter. Ergänzt werden Intranetlösungen durch klassische Printmedien, wie z. B. die Publikation eines Newsletters zum Projekt. Über alle genannten Kommunikationsaktivitäten werden die Zielgruppen motiviert, Feedback, Anregungen und offene Fragen an eine zentrale Kontaktstelle zu adressieren. Die konsequente Nachverfolgung und rasche Beantwortung offener Fragen stellt dabei ein erfolgskritisches Element im Bereich der Kommunikation dar. Ergänzt wird ein Kommunikationskonzept durch eine Ausarbeitung zur Messung des Erfolgs der entsprechenden Maßnahmen. So sollte nach der Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen eine Evaluationsmöglichkeit vorgesehen werden, z. B. über Feedbackbögen bzw. regelmäßige Befragungen der Zielgruppen.

4) Rolle der Führungskraft in Veränderungsprojekten

Die Anforderungen an die Qualifikation einer Führungskraft in ihrer Rolle als Manager des Wandels ist in der Realität häufig nicht erfüllt. Das liegt zum einen daran, dass Unternehmen verkennen, welche negativen Auswirkungen halbherzig durchgeführte Veränderungsprojekte haben und die Bedeutung von veränderungsbegleitenden Aktivitäten häufig unterschätzt wird. Bis heute steht der fachliche Erfolg von Projekten in der Praxis meist im Vordergrund. An der fachlichen Umsetzung eines Projektes werden auch die Führungskräfte gemessen, daher liegt der Schwerpunkt der eigenen Zeit und Energie meist auf der fachlichen Zielerreichung und weniger im Bereich der gezielten Begleitung von Veränderungsprojekten. Dass erst durch die Überzeugung von Mitarbeitern neue Prozesse zum Leben

kommen, wird häufig erst bewusst, wenn die zuvor kalkulierten Effekte, z. B. Effizienzsteigerungen, ausbleiben. Somit ist die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften insbesondere in Veränderungsprojekten von hoher Relevanz für den gesamten Projekterfolg und die Akzeptanz bei betroffenen Mitarbeitern. Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Bereich Führung und Kommunikation für den Beruf eines Managers von Veränderungen ist jedoch in der universitären Ausbildung als auch in der Weiterbildung derzeit noch nicht ausreichend verankert. Neben der persönlichen Kompetenz von Führungskräften spielt die strukturelle Ausgestaltung von Führungs- und Kommunikationssystemen im Unternehmen eine wichtige Rolle bei der professionellen Wahrnehmung von Aufgaben in Veränderungsprojekten. Hier haben die Ergebnisse einer empirischen Studie, die vom Lehrstuhl zum Thema „Leadership Excellence“ in der Praxis durchgeführt wurde, gezeigt, dass häufig die Instrumente im Bereich Führung und Kommunikation nicht integriert und aufeinander abgestimmt sind. Im Rahmen der Studie wurden über 100 Führungskräfte von 37 global agierenden Unternehmen in Deutschland, Großbritannien, den Niederlanden und den USA zu Verfahren, Instrumenten und Systemen, die Führungsstärke im Unternehmen aufbauen und fördern, befragt. Die identifizierten Führungsinstrumente stammen aus unterschiedlichen Bereichen, wie z. B. Personalmanagement, Controlling, Unternehmenskommunikation, Organisationsgestaltung und Unternehmensführung. Es wurden vom Assessment Center und Beurteilungen bis hin zu Balanced Scorecard und Großveranstaltungen verschiedene Instrumente genannt. Die analysierten Führungssysteme unterstützen jedoch häufig nicht ausreichend genug die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens. Erst durch die abgestimmte Ausgestaltung von Führungs- und Kommunikationsinstrumenten sowie die Integration in die Organisation kann die Führungskraft in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben optimal unterstützt werden. Ein Führungssystem kann dann zur täglichen Entlastung und Interaktionsunterstützung von Führungskräften beitragen und fördert die Durchdringung von bewährten Instrumenten in der Organisation.

Fazit

Der zeitliche Spielraum für Führungskräfte im Spannungsfeld von operativer Aufgabenerfüllung und –steuerung sowie jährlicher Zielerrei-

chung ist für die Wahrnehmung von Kommunikationsaufgaben in Veränderungsprojekten eher klein. Somit scheitern häufig gute Absichten von Führungskräften, die Kommunikation zur Chefsache zu erklären und Präsenz an der Schnittstelle zu betroffenen Mitarbeitern zu zeigen, an der zeitlichen Verfügbarkeit. Zum anderen besteht sowohl im Bereich der Weiterbildung und Stärkung der Kommunikationskompetenz als auch in der Optimierung struktureller Voraussetzungen im Unternehmen Handlungsbedarf. Hier können wichtige Akzente gesetzt werden, die die Basis für die immer schnelleren Zyklen von Veränderungsprojekten bilden können. Das professionelle Management von Veränderungen und insbesondere die Gestaltung von Kommunikationsmaßnahmen in Veränderungsprojekten wird die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Dieser Beitrag zeigt Wege für ein systematisches Kommunikationsmanagement in Veränderungsprojekten auf und soll als Anregung für die Umsetzung in der betrieblichen Praxis dienen.

Literatur

Doppler, K./Lauterburg, C. (2002): Change Management – den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Drucker, P. (2002): Managing in the Next Society, Butterworth Heinemann, Oxford et al.

Heitger, B./Doujak, A. (2002): Harte Schnitte, neues Wachstum: Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement, Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt/Wien.

Krüger, W. (2002): Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kotter, J.P. (1996): Leading Change, Harvard Business School Press.

Reichwald, R./Siebert, J./Möslein, K. (2004): Leadership Excellence: Führungssysteme auf dem Prüfstand, in: Personalführung, 3/2004, S. 50-56.

Rosenstiel, L. v./Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel, Verlag Vahlen, München.

*Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management sowie Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität München. Er leitet das Modul „Leadership Communication and Strategies“ im Executive MBA Programm [;communicate!](http://www.communicate-programm.de) (www.communicate-programm.de) an der Technischen Universität München. Dipl.-Kffr. Univ. Jutta Hensel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Prof. Reichwald. Kontakt: www.prof-reichwald.de

München, Januar 2005