

# Kommunikationsmanagement bei einem Change-Projekt

## Gestaltung und Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes im Bereich Automotive

Von Kerstin Bongartz und Frank Strikker

**In diesem Beitrag erfahren Sie,**

- ▶ grundlegende Aspekte von Change Management,
- ▶ Kommunikation als zentralen Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen,
- ▶ alles über den Umgang mit den relevanten Steuerungsvariablen im Change Management,
- ▶ anhand eines praktischen Beispiels aus dem Bereich Automotive die Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes,
- ▶ Details über die Gestaltung einzelner Schritte im Kommunikationsmanagement,
- ▶ bedeutsame Paradoxien bei Change-Prozessen in ihren komplexen wie ambivalenten Herausforderungen.

## Inhalt:

	Seite
<b>1 Einleitung</b> .....	3
<b>2 Veränderungsmanagement im Wandel</b> .....	4
2.1 Organisationsentwicklung als Grundlage .	4
2.2 Veränderung als einzige Konstante .....	5
<b>3 Kommunikation und Change Management</b> ..	7
3.1 Kommunikation als Schlüsselement ...	7
3.2 Erfolgsfaktoren eines optimalen Veränderungsmanagements .....	11
<b>4 Umsetzung eines Kommunikations- konzeptes</b> .....	18
4.1 Von der Strategie zur Maßnahme .....	19
4.2 Das Kommunikationskonzept und -management .....	23
4.3 Reflexion des Kommunikations- managements .....	27
<b>5 Paradoxien im Change Management</b> .....	29
5.1 Wunsch nach mehr Information versus defensiven Umgang mit Wissen .....	29
5.2 Change Management ist mehr als Kommunikation – Kommunikation ist mehr als Change Management .....	30
5.3 Wunsch nach Partizipation bei den Beteiligten versus geringe Verantwor- lichkeit in der Implementierung .....	31
5.4 Knappe zeitliche Ressourcen versus längeren Zeitbedarf für Lernen und Veränderung .....	32
5.5 Hoher Komplexitätsgrad bei Verän- derungsprozessen versus notwendige Reduktion auf Kernprozesse .....	33
5.6 Verständnis von allen versus kleinsten gemeinsamen Nenner .....	34
<b>6 Literatur</b> .....	35

## 1 Einleitung

Unternehmen sehen sich vielfachen Herausforderungen gegenüber, die durch globale Märkte, neue Technologien, veränderte Kundenwünsche oder politische Vorgaben induziert werden. Diese Anforderungen beantworten Unternehmen u. a. mit Veränderungen in der Organisation, der Produktion, der Prozessketten, der Marktbearbeitung oder der Personalstruktur und -qualifikation. Der Wunsch vieler Mitarbeiter, aus einem stabilen Zustand nach einem Wandlungsprozess in einen neuen stabilen Zustand zu kommen, ist obsolet, im Gegenteil: Wandel ist zum Alltag in Unternehmen geworden.

Mit dieser Erkenntnis geht einher, dass Unternehmen nicht nur re-aktiv auf Veränderungen reagieren, sondern – wollen sie ihr Überleben dauerhaft sichern – auch pro-aktiv Veränderungen gestalten müssen. Initiierung, Konzeptionierung und Steuerung von Change-Prozessen obliegt der Unternehmensleitung und den von ihr beauftragten Führungskräften. Trotz ausgereifter Strategien und elaborierter Konzepte findet sich neben erfolgreichen Veränderungsprojekten eine nicht unerhebliche Zahl gescheiterter Vorhaben (*Mohr* 1997, S. 11). Die Gründe für Erfolge wie Misserfolge können vielfältiger Art sein und sind kaum eindimensional zu benennen.

Eine zentrale Aufgabe für jede Art von Veränderungen in Unternehmen liegt in der passgenauen Kommunikation der Ziele, Ideen, Anliegen, Vorgehensweisen und kritischen Implikationen der angestrebten Veränderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Auf den ersten Blick scheint dieser Hinweis selbstverständlich, dennoch ist in der Realität immer wieder festzustellen, dass Kommunikation auf unpersönliche Mitteilungen, rudimentäre Informationen, flüchtige Hinweise oder plakative Äußerungen reduziert wird. Auch der gegenteilige, allerdings eher selten vorzufindende Fall der «Über-

flussinformation» zeigt nur den anderen Pol der mangelnden Sensibilität und geringen Erfahrung der Change-Verantwortlichen beim Umgang mit Kommunikation.

Dieser Beitrag widmet sich den kommunikativen Anforderungen in Change-Prozessen aus drei Perspektiven: zum einen werden grundlegende Überlegungen zur Kommunikation in Change-Prozessen dargestellt und modellhaft erläutert, zum anderen werden zentrale Elemente des Kommunikationsmanagements an einem umfassenden Beispiel eines Change-Prozesses in einem Unternehmen aus der Automotive Branche vorgestellt, und als drittes werden verschiedene Paradoxien benannt, denen Verantwortliche für Change-Prozesse in der Praxis vielfach begegnen und die sie kommunikativ bewältigen müssen.

## 2 Veränderungsmanagement im Wandel

Nicht nur Unternehmen befinden sich im Wandel, auch beraterische und prozessbegleitende Ansätze zum Umgang mit diesem Wandel befinden sich in einer stetigen Veränderung und Weiterentwicklung. Dies soll an zwei Kerngedanken hervorgehoben werden.

### 2.1 Organisationsentwicklung als Grundlage

In jüngster Zeit setzen sich einige Autoren aus Wissenschaft und Praxis mit den Zusammenhängen und Beziehungen der klassischen Organisationsentwicklung und der heutigen Change-Management-Realität auseinander. Die klassische Organisationsentwicklung wird unter anderem von dem ursprünglichen 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin geprägt. Nach Lewins Modell muss

zu Beginn eines jeden Veränderungsvorhabens der zu dieser Zeit herrschende Gleichgewichtszustand aufgehoben werden, um das bestehende Effizienzniveau einer Organisation zugunsten eines neuen auf eine höhere Ebene anheben zu können. Lewin spricht in dieser Phase von «unfreezing» (auftauen). Dies geschieht in der Regel dadurch, dass versucht wird, die betroffenen Mitarbeiter dazu zu bringen, tradierte Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen und sie von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen. Die Phase des «moving» oder auch «change» (verändern) ist durch die Vorgabe der Veränderungsrichtung sowie das Erlernen und die Implementierung neuer Verhaltensweisen charakterisiert. Zum Ende des Veränderungsprozesses geht es nach Lewin in der Phase des «refreezing» (wieder einfrieren) darum, wieder Ruhe und Sicherheit in der Organisation einkehren zu lassen. Das Ziel besteht darin, einen neuen Gleichgewichtszustand auf dem erreichten, höheren Effizienzniveau zu festigen (Lewin, zitiert nach *Mohr* 1997, S. 75).

Das Modell von Lewin gibt bis heute eine generelle Struktur zum Verstehen von organisationalen Veränderungen vor. Jedoch geht das 3-Phasen-Modell davon aus, dass das Gleichgewicht einer Organisation der Normalzustand ist und Veränderungsprozesse eine vorübergehende Irritation darstellen.

## 2.2 Veränderung als einzige Konstante

Die heutige Change-Management-Realität beruht ohne Zweifel auf den Erfahrungen der Organisationsentwicklung. Darin ist man sich in der Literatur einig. «Ohne die Organisationsentwicklung gäbe es heute kein Change Management» (*Wimmer* 2004, S. 38). Jedoch kann von dem von Lewin postulierten Gleichgewichtszustand in der heutigen, von schnellen Veränderungen geprägten Zeit, nicht mehr gesprochen werden. Wer heute organisationalen Wandel erlebt, kann schnell er-

kennen, dass es vor allem um Geschwindigkeit, um die Bewältigung der Internationalisierungsdynamik, um den Umgang mit außergewöhnlichen Produktivitätszwängen, um das Auffangen völlig überraschender Brüche in den Technologien oder an den Märkten geht (Wimmer 2004, S. 35). Letztlich sollen Veränderungsprozesse ein stetiges Neustrukturieren ganzer Unternehmen bzw. von Unternehmensnetzen erreichen. «Wandel wird von einem einmaligen Projekt zu einer ständigen Herausforderung» (Krüger 2002, S. 17). Als einzige Konstante im Unternehmensalltag gilt mittlerweile nur noch die Veränderung selbst.

Das Zusammenspiel vieler aufeinander folgender bzw. nebeneinander verlaufender Change-Prozesse, die es in der Regel *ohne Pause* zu bewältigen gilt, steht im Fokus. Dieser Wechsel zu stetigen Veränderungen ist auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Change-Prozessen auszumachen. Wurde noch vor wenigen Jahren Veränderungen vor allem mit Ansätzen der Organisationsentwicklung (OE) begegnet, zeigt sich heute ein spezifisches Management des Wandels, das so genannte «Change Management». Heutige Anforderungen an eine sowohl effiziente wie effektive Veränderungsbegleitung sind nach Wimmer (2004, S. 37) mit dem traditionellen Grundverständnis von Organisationsentwicklung schwer vereinbar.

Ein Wechsel von der Organisationsentwicklung zum Change Management ist kein evolutionärer Prozess, keine langsame, aus sich heraus logische Weiterentwicklung. Um die Grundgedanken der Organisationsentwicklung weiter nutzen zu können, ist es nach Kulmer/Trebesch vielmehr ein radikaler Umdenkprozess – ein Paradigmenwechsel – als Antwort auf radikale Umweltveränderungen (Kulmer/Trebesch 2004, S. 80). Während die Organisationsentwicklung den Einbezug der Mitarbeiter, ihre Einstellungen und Befindlichkeiten lange in den Vordergrund ihrer Interventionen und Aktivitäten gestellt hat, will Change Management «die

Verantwortung der Mitarbeiter für die Einführung der Neuerungen» (*Kulmer/Trebesch 2004, S. 84*) stärken. Damit rückt die Frage nach dem Sinn einer Veränderung vehement in den Mittelpunkt. Eine zentrale Aufgabe der Auftraggeber, Initiatoren oder Entscheider bei Change-Prozessen besteht in der kommunikativen Herstellung von Sinn für die Veränderung und dem Diskurs über Sinnhaftigkeit des Tuns.

### **3 Kommunikation und Change Management**

Change Management heißt nicht nur Veränderung von Strategien, Strukturen oder z.B. technischen Ressourcen, sondern immer auch Veränderung von Menschen, ihren Werten, Denkmustern und Verhaltensformen. In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Einbeziehung aller Mitarbeiter in den Veränderungsprozess eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungen in Unternehmen darstellt. Der Wille und die Fähigkeit zum Wandel sind nicht nur Sache des obersten Managements, sondern müssen fester Bestandteil des Selbstverständnisses aller Führungskräfte und Mitarbeiter sein (*Deekeling/Fiebig 1999, S. 5*). Kommunikation ist u. a. ein wirksames Mittel, um die Betroffenen durch verschiedene Aktivitäten am Veränderungsprozess zu beteiligen.

#### **3.1 Kommunikation als Schlüsselement**

Im Prozess des Managements von Veränderungen erscheint neben anderen Faktoren vor allem Kommunikation als eine durchgehend wichtige Aufgabe. Intensive, gut strukturierte und gesteuerte Change-Kommunikation kann, effektiv genutzt und eingesetzt, ein Faktor auf dem Weg zu mehr Beteiligung der Betroffenen an Veränderungsprojekten und somit ein Erfolgsfaktor für den Wandel selbst sein.

Viele Mitarbeiter eines Unternehmens sind in der Regel Betroffene des Wandels, ohne dass sie einen aktiven Part bei der Formulierung der Wandlungsstrategie oder der Umsetzung der Veränderung spielen. Aufgrund dessen sollten an die verschiedenen Zielgruppen des Wandels im Verlauf von Veränderungsprozessen permanent Botschaften gesendet werden, um Einblicke in den Prozess und das Wesen der Veränderung zu vermitteln. Die große Bedeutung der Kommunikation wird insbesondere mit den Einflussmöglichkeiten bei den Mitarbeitern vor, während und nach den geplanten Veränderungsmaßnahmen begründet. «Kommunikation kann in diesem Kontext die Einstellung der Betroffenen gegenüber der Veränderung beeinflussen» (Koch 2004, S. 7) und geht über die Veränderung selbst hinaus.

Im Idealfall sollte Kommunikation über eine Veränderung sowohl früher beginnen als auch später aufhören als die Veränderung selbst. Durch einen Vorlauf kommunikativer Aktivitäten ist es möglich, im ersten offiziellen Kontakt den betroffenen Mitarbeitern im Unternehmen zunächst das strategische Vorgehen bzw. das dem Veränderungsprozess zugrunde liegende Konzept vorzustellen. Somit kann vermieden werden, dass die Beteiligten wie Betroffenen durch erste Realisierungsmaßnahmen des Projektes (z. B. Tests, Qualifizierungsmaßnahmen) mit diesem konfrontiert werden. In kommunikativen Aktivitäten nach Beendigung der Implementierung der Projektlösung sollten Erfolge und/oder Misserfolge benannt, Leistungen anerkannt, Konsequenzen aus dem Veränderungsprojekt aufgezeigt und eine mögliche weitere Entwicklung gemeinsam erarbeitet werden. Nur durch vor- und nachgelagerte Kommunikationsaktivitäten hinsichtlich der Veränderungen wird eine durchgehende Prozesskommunikation gewährleistet.

Eine besondere Herausforderung bei der Kommunikation in Veränderungsprozessen ist die Frage, wie Konzepte und Ideen zu kommunizieren sind, die im Verlauf



des Prozesses selbst noch verfeinert und modifiziert werden müssen. In Unternehmen ist es oft zu beobachten, dass nur jene Informationen an Führungskräfte und Mitarbeiter weitergegeben werden, die einen offiziellen bzw. finalen Status haben. Ein in diesem Zusammenhang bekanntes Phänomen ist, dass Verantwortliche entweder überhaupt nichts weitergeben oder aber die Botschaften derart filtern, dass sie nur noch eine geringe inhaltliche Aussage haben oder für die jeweilige Zielgruppe uninteressant sind (*Gattermeyer/Ayad 2001, S. 30f.*). Kommunikation findet im Prozess des Wandels aber immer statt: Mitarbeiter diskutieren über geplante oder laufende Veränderungen, egal ob sie gut informiert sind oder nicht. Im Strudel der schnell aufeinanderfolgenden Ereignisse in Change-Prozessen kommt meist derjenige zu spät, der möglichst vollständig und der Reihe nach kommuniziert. Unvollständig, aber häufiger und zügig zu kommunizieren ist in der Regel besser als abzuwarten, bis irgendwann exakt und vollständig informiert werden kann (*Doppler/Lauterburg 2002, S. 329*).

Aus unserer Erfahrung führt absichtsvolle Nicht-Kommunikation oft dazu, dass viele Betroffene unterstellen, es wurden bereits Entscheidungen gefällt, über die sie jedoch keine Informationen erhalten haben. Als Folge glüht die Gerüchteküche. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte interpretieren Nicht-Informationen als einen gezielten Angriff auf Vertrauensbasis und Transparenz. Sie fühlen sich abgewertet und nicht ernst genommen.

Die Betroffenen eines Change-Prozesses sollten stets über die Gründe der Veränderung, die konkreten Inhalte, die einzelnen Prozessschritte, alle relevanten Folgen sowie in Feedbackprozessen über Erfolge, gegebenenfalls auch Misserfolge des Veränderungsvorhabens informiert werden. Damit alle Betroffenen den Wandlungsprozess, der selbst stets Veränderungen unterliegt, kontinuierlich verfolgen können, zeichnet sich

Kommunikation in Change-Prozessen durch vielfältige Rückkopplung- bzw. Feedbackschleifen im laufenden Prozess aus. Es gilt dabei zu beachten, dass Wandlungsprozesse nicht, wie Phasenmodelle suggerieren, einen linearen Charakter haben, sondern stetigen Veränderungen unterliegen, denen mit vielfältigen, zirkulären Rückkopplungsprozessen begegnet werden sollte.

Jedoch besteht erfolgreiches Change Management aus mehr als Kommunikation mit den Betroffenen bzw. Beteiligten. Hinzu kommen z.B. Partizipation, Verbindlichkeit, Transparenz, Philosophie. Somit sind weniger die Techniken zur Planung neuer Strategien als vielmehr Maßnahmen, die sicherstellen, dass neue Strategien und Strukturen überhaupt initiiert und in weiterer Folge umgesetzt werden können, zentrale Aufgaben. Change Management fokussiert sich in erster Linie weniger auf detaillierte Entwürfe von Soll-Zuständen, sondern zielt auf die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft, das Skizzieren von Visionen und vor allem auf die Umsetzungsaktivitäten der Beteiligten ab (*Gattermeyer/Ayad 2001*).

Unter einer streng organisatorischen Sichtweise ist der Adressat von Veränderung die Organisation mit ihren Strukturen, Prozessen, ihrer Kultur und ihrer Kommunikation. Erweitert man diese enge organisationsbezogene Perspektive um pädagogische Elemente, so geraten die handelnden Personen der Organisation stärker in den Blickpunkt. «Sowohl in der Fachliteratur als auch von Praktikern/innen wird die Partizipation als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren gesehen, gewissermaßen als der Hauptschlüssel zur Überwindung von Widerständen und zur Öffnung der Mitarbeiter/innen für die Veränderungen» (*Greif et al. 2004, S. 229*). Allerdings sollte keinesfalls eine vordergründige Reduktion der Gestaltungs- und Steuerungsaspekte bei Change-Prozessen auf das Handeln der Individuen, Gruppen oder Organisation vorgenommen werden. Die Mischung der drei Ebenen, ihre Verzahnung und ihre gegenseitige

Interaktion wirken in der Summe bestimmend als Erfolgsfaktor für einen Veränderungsprozess (Greif et al. 2004, S. 101).

## **3.2 Erfolgsfaktoren eines optimalen Veränderungsmanagements**

Anhand von theoretischen Ansätzen und Erfahrungen aus der Praxis lassen sich für Veränderungen in Unternehmen neben Kommunikation verschiedene Faktoren identifizieren, die zusammenhängend im Veränderungsprozess wichtig erscheinen. Jeder einzelne Faktor steuert seinen Beitrag auf dem Weg zu einem optimalen Veränderungsmanagement bei. Die jeweilige Ausprägung ist im Change Management jedoch unternehmens- und projektabhängig, weshalb auch weitere Faktoren in den Vordergrund rücken können.

### **Erfolgsfaktor Projektteam/Steuerungsgruppe**

Eine gute Basis für einen reibungslosen Ablauf und eine erfolgreiche Veränderung ist die Zusammenführung aller erforderlichen Aufgaben. Hierzu bietet sich die Installation eines Veränderungsmanagements in Form eines Projektteams an, das durch zentrale Steuerung und Planung Entscheidungen integrativ und effizient realisiert. Bei der Zusammenstellung des Projektteams sollten nicht nur zeitliche, personelle sowie finanzielle Mittel in ausreichendem Maße eingeplant werden, sondern auch geeignete Kompetenzen (z.B. Fachkompetenzen, Entscheidungskompetenzen) zur Verfügung gestellt werden.

Dieses Team sollte sich im Idealfall immer aus Entwicklern der Strategien bzw. Konzepte für den Wandel und operativen Umsetzern der einzelnen Veränderungsschritte aus allen beteiligten Unternehmensbereichen zusammensetzen. Bei der Zusammenführung ver-

schiedener Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu einem Projektteam sollte eine Zeit bedacht werden, in der sich die zu einer Gruppe zusammengestellten Personen zu einem Team entwickeln können. Damit ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Projektteam entstehen kann, muss eine Entwicklung von «die dort drüben» zu einem «wir» stattfinden (Simon 2000, S. 184). Dabei muss mit berücksichtigt werden, dass eine kollegiale Zusammenarbeit und das Vertrauen unter den Teammitgliedern u. a. auch von positiven wie negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit abhängen.

Altlasten aus früheren Projekten bzw. Kooperationen beeinflussen das Zusammenspiel in neu zusammengestellten Teams. Bei der Zusammenarbeit im Projektteam sollten die Besonderheiten der Bereiche sowie eventuelle gemeinsame Vergangenheiten Berücksichtigung finden. Jedoch sollte während der Kooperation im Projektteam der Fokus auf den gemeinsamen Aufgaben und Zielen der Gegenwart und Zukunft liegen.

### **Erfolgsfaktor Leitlinien**

Analog zur unternehmerischen Ideologie sollten bei Change-Prozessen bestimmte Leitlinien für den Umgang vor, während und nach der Veränderung untereinander entwickelt werden. Diese komplexe Aufgabe, *lebensfähige* Richtlinien für sämtliche Aktionen rund um die Veränderung auszuarbeiten, um dadurch eine Verzahnung und letztlich eine kontinuierliche Zusammenarbeit im Veränderungsprozess sicherzustellen, muss schon zu Beginn des Prozesses angegangen werden. Für eine erfolgreiche Projektarbeit empfiehlt es sich, innerhalb des mit dem Management der Veränderung betrauten Projektteams ein gemeinsames Grundverständnis dieser Leitlinien aufzubauen.

Bei einem Veränderungsprozess in einem nationalen Unternehmen, der verschiedene Standorte betraf, wur-

de zu einem sehr frühen Zeitpunkt die Leitlinie ausgegeben: Jeder Mitarbeiter kann an seinem Arbeitsort bleiben. Als zweite Leitlinie wurde formuliert: Jeder Mitarbeiter, der eine neue Tätigkeit übernehmen wird, erhält eine ausreichende Qualifizierung. Alleine mit diesen Leitlinien wurde vielen Sorgen, Ängste und Nöte der Beteiligten positiv entgegen gewirkt, und alle konnten sich mit voller Energie auf die bevorstehenden Veränderungsschritte konzentrieren. Bei einem anderen Veränderungsprozess wurden kommunikative Leitlinien für den Umgang vor, während und nach dem Wandel formuliert: Kommunikation ist Managementaufgabe, und das Management trägt die Verantwortung für Transparenz der Entscheidungen. Die in diesem Veränderungsprozess entwickelten und äußerst relevanten Leitlinien bewirkten, dass die Mitarbeiter zeitgleich und abteilungsübergreifend vom Management identische Informationen erhielten. Somit wurde eine entscheidende Grundlage für eine übergreifende Kooperation und gemeinsame Zielerreichung gelegt.

Jeder Einzelne sollte die Richtlinien kennen, verstehen, annehmen und ein Verständnis dafür entwickeln, wie sie realisiert werden sollen. Gemeinsame Leitlinien für den Change-Prozess ermöglichen ein einheitliches Auftreten an den Schnittstellen mit anderen Projekten/Abteilungen und gegenüber den Betroffenen der Veränderung. Das Klima des Vertrauens und der Solidarität untereinander besitzt einen großen Einfluss auf den Change-Prozess.

### **Erfolgsfaktor Vernetzung**

Das Management von Veränderungen sollte auf der Vernetzung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen der vom Wandel betroffenen Unternehmensbereiche beruhen. Durch eine bereichsübergreifende Verzahnung lässt sich Einheitlichkeit und Kontinuität im Veränderungsprozess erreichen.

Für ein optimales Management ist es wichtig, ein Netz eindeutiger Kommunikationswege zwischen den Verantwortlichen innerhalb des Projektteams, aber auch zu den Betroffenen der Veränderung zu entwickeln. Eine schnelle Kommunikation sollte durch direkte Wege und möglichst wenige Abstimmungsschleifen gewährleistet werden. Für eine flächendeckende und zeitnahe Kommunikation ist es bedeutsam, sämtliche vorhandene sowohl formellen als auch informellen Kommunikationswege zu nutzen, aber auch neue projektspezifische Kommunikationsstrukturen zu entwickeln. Ohne die effektive und effiziente Nutzung vorhandener und die Entwicklung neuer formeller und informeller Kommunikationsstrukturen ist ein zielorientiertes Change Management nicht möglich.

Damit ein Gesamtsystem (Projektorganisation) funktionieren kann, kommt es darauf an, dass die einzelnen Teams funktionieren. Innerhalb von großen Veränderungsprojekten ist daher neben der Gesamtvernetzung der einzelnen Einheiten eines Projektes vor allem das Schaffen von Voraussetzungen für eine offene und ehrliche Verständigung in den einzelnen Teams von zentraler Bedeutung. Die Koordination des Veränderungsprozesses verlangt eine klare Definition von Schnittstellen, um unkoordinierte Aktivitäten zu verhindern. Widersprüchliche Aussagen und uneinheitliche Sprachregelungen sollten vermieden und eine einheitliche Kommunikation gewährleistet werden (*Schick 2002, S. 71*). «Die Kooperation im Rahmen der Vernetzung beruht dabei auf der Komplexität von Fähigkeiten und Interessen. So entsteht ein lebendiges Netz, das kurzfristig aktivierbar und nutzbar ist [...]» (*Ahrens/Behrent 1995, S. 95*).

### Erfolgsfaktor Verantwortungen

Um Veränderungen möglichst optimal managen zu können, kommt es nicht nur auf die Vernetzung zwischen den Beteiligten an. Auch die Verantwortlichkeiten der

mit der Veränderung betrauten Personen müssen eindeutig festgelegt werden. Die Rollen und die mit ihnen verbundenen Aufgaben der Projektmitglieder, die Fähigkeiten, Entscheidungskompetenzen und die Koordinationsverantwortung sollten klar definiert, mit allen Beteiligten abgestimmt, schriftlich fixiert und dann während der Veränderung eingehalten werden. Eventuell notwendige Delegationen von Aufgaben an weitere Personen sollten festgehalten und an die Beteiligten kommuniziert werden.

Aber die Verantwortung für den Veränderungsprozess liegt nicht allein im Projektteam. Die oberste Führung des Unternehmens zeigt sich für die nachhaltige Umsetzung des Wandels verantwortlich, die nur durch eine aktive Unterstützung und Verhaltensänderung der Mitarbeiter möglich ist. Um die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen, sollte das Topmanagement ihnen möglichst zeitnah, glaubwürdig, vertrauensvoll und offen die Ziele, den Status des Projektes und die Konsequenzen des Wandels vermitteln. Diese Kommunikationsaufgabe bezweckt nicht nur sachliche Informationsaspekte, sondern signalisiert Verständnis der Unternehmensführung für die Unsicherheiten und Ängste der Mitarbeiter. Ziel ist es, den Mitarbeitern ein Gesamtbild über den Veränderungsprozess und eine Orientierung für die Zukunft zu geben.

Aufgrund der wichtigen Funktion der persönlichen Kommunikation in Veränderungsprozessen wird neben der Unternehmensführung auch den mittleren und unteren Führungskräften ein hervorgehobener Einfluss auf den Wandel zugesprochen (*Larkin/Larkin* 1994, S. 4). Wegen ihrer Nähe und der daraus resultierenden höheren Interaktionsfrequenz mit ihren Mitarbeitern besteht in der Regel eine höhere Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit der direkten Vorgesetzten. «Ask employees who they want their information from and the answer is almost always the same: their immediate

supervisor» (*Larkin/Larkin 1994, S. 1*). In Abteilungs- und Mitarbeiterbesprechungen oder in persönlichen Gesprächen können im Hinblick auf generelle Zielsetzungen des Change-Projektes, persönliche Relevanzen, individuelle Konsequenzen und abteilungsspezifische Besonderheiten herausgearbeitet werden.

### Erfolgsfaktor Timing

Der Zeitpunkt bestimmter Aktivitäten in Veränderungsprozessen hat häufig einen direkten Einfluss auf die Wirkung der Inhalte. Der mit den einzelnen Veränderungsschritten verbundene zeitliche Aufwand bezüglich ihrer Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung sollte der Effektivität der Maßnahmen gegenübergestellt werden. «Zeit stellt oftmals den entscheidenden Engpass eines Veränderungsprojektes dar» (*Reiß/Berncker 2002, S. 356*).

Darüber hinaus wird in Wissenschaft und Praxis darauf hingewiesen, dass Verantwortliche in Change-Projekten ungern unsichere Informationen weiterleiten, deren Inhalte sich mit hoher Wahrscheinlichkeit noch signifikant ändern können. «Zwar ist grundsätzlich jede Art von Kommunikation [...] mit einem gewissen Risiko behaftet, doch gilt dies auch für den Verzicht auf Kommunikation» (*Meier 2002, S. 65*).

Der geeignete Zeitpunkt von Informationen lässt sich in der Regel bezüglich der Zielgruppen differenzieren. Die schwierige Aufgabe für das Management der Veränderung besteht folglich darin, den richtigen Zeitpunkt und die richtige Frequenz für die jeweiligen zielgruppenspezifischen Aktivitäten zu finden.

### Erfolgsfaktor Partizipation

Die Betroffenen der Veränderung sollten in maximaler Ausprägung an den verschiedenen Phasen bzw. Stufen des Veränderungsprozesses beteiligt werden. Der Dialog



mit den Betroffenen sollte vor, während und nach der Veränderung gesucht werden. Dadurch kann sowohl die Unsicherheitsphase der Mitarbeiter verkürzt, die Bildung von Gerüchteküchen eingedämmt und das Vertrauensverhältnis gestärkt (*Klöfer/Nies 2003, S. 37*) als auch das Know-how der Mitarbeiter eingebunden werden. Wenn aus verschiedenen Gründen Verzögerungen im Kommunikationsfluss zwischen dem Management der Veränderung und den Betroffenen im Prozess entstehen, bedeutet Prozesskommunikation auch, anzugeben, wann der vorgesehene Austausch stattfinden kann bzw. die ausstehenden Informationen voraussichtlich mitgeteilt werden können.

### **Erfolgsfaktor Flexibilität**

Ein wichtiger Faktor in Change-Prozessen ist, trotz vorangehenden Planungen und konzeptionellen Festlegungen, ein gewisses Maß an Flexibilität. Was in Veränderungskonzepten entwickelt und festgehalten wird, muss noch lange nicht umgesetzt bzw. nicht zu den vorgesehenen Zeitpunkten realisiert werden. Dies liegt in erster Linie darin begründet, dass die Realität in der Regel anders ist, als die Vorstellung, die man sich von ihr gemacht hat. «Auch der brillianteste Konzeptioner ist nicht in der Lage, alle Eventualitäten im Voraus zu bedenken» (*Leipziger 2004, S. 160*). Jede Planung hat einen richtungweisenden Charakter, ist aber in der Umsetzung nie hundertprozentig bindend.

In jedem Unternehmen und innerhalb der in ihnen durchgeführten Veränderungsprojekte gibt es spezifische Anforderungen und Möglichkeiten. Jedes System (Subsystem) ist in der Zusammensetzung seiner Elemente und Beziehungen einzigartig. Die Spezifika jedes Systems müssen jeweils identifiziert, die Konsequenzen für das Change Management erkannt, spezielle Konzepte entwickelt und umgesetzt werden.

## 4 Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes

Globale Paradigmenwechsel, interne als auch externe Umbrüche in der Arbeits- und Geschäftswelt und die daraus resultierenden Anforderungen zwingen alle Unternehmen, die direkten oder indirekten Auswirkungen auf ihre Arbeitsprozesse stetig zu überprüfen. Im folgenden Fallbeispiel aus dem Bereich Automotive erschien die Einführung einer neuen IT-Technologie für die Personalarbeit notwendig, um die Zusammenarbeit intern und mit den Prozesspartnern zu vernetzen sowie wirtschaftlich und zukunftssicher zu betreiben. Dieser Wandel technischer Ressourcen sollte sich als Teilprojekt eines gesamthaften Umstrukturierungsprogramms auf Funktionen und Arbeitsstrukturen innerhalb des Personalwesens förderlich auswirken und somit die Zukunftsfähigkeit der Personalarbeit sicherstellen.

Durch die Installation eines neuen IT-Systems sollten neue Kommunikationswege innerhalb des Bereichs und zu den Prozesspartnern geschaffen sowie die wesentlichen Personalprozesse neu gestaltet werden. Prinzipiell waren alle Mitarbeiter des Unternehmens als Prozesspartner des Personalwesens von den Veränderungen durch das Change-Programm betroffen, dessen Umsetzung in Zusammenarbeit mit den Personalfunktionen aller Standorte und unter Einbeziehung der einzelnen Fachbereiche erfolgte. Die besondere Brisanz der Installation eines neuen IT-Systems, als Teilprojekt des Change-Programms, lag in dem gleichzeitigen Anlauf an allen deutschen Standorten. Somit gab es eine Vielzahl von Anwendergruppen mit unterschiedlichsten Anforderungen und Anwendungstiefen, die es rechtzeitig einzubeziehen und zu informieren galt.

Zur Steuerung des Systemwechsels wurde innerhalb des gesamten Change-Programms ein Projektsteuerungsteam speziell für alle Aktivitäten zur Vorbereitung der Endanwender sowie aller Betroffenen des neuen

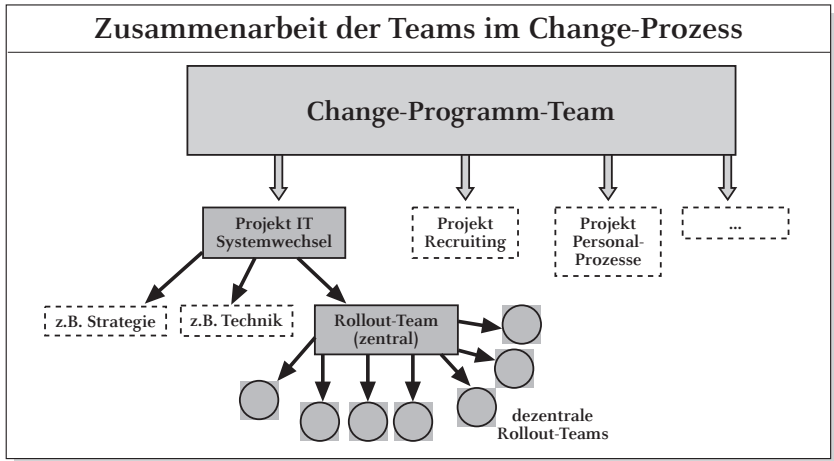


Abb. 1: Zusammenarbeit der Teams im Change-Prozess

IT-Systems eingeführt. Ein Teil dieses Teams, das so genannte »Rollout- Team«, sollte die Vernetzung zwischen dem zentral verwalteten gesamten Change-Programm und den dezentralen Standorten sichern und zeigte sich u. a. verantwortlich für die Steuerung und Umsetzung von Kommunikationsaktivitäten im Projekt (vgl. Abb. 1).

Anhand dieses Veränderungsprojektes im Bereich Automotive wird im Folgenden eine mögliche Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes, von der Entwicklung des Konzeptes bis zum Management der Maßnahmen, exemplarisch aufgezeigt.

### 4.1 Von der Strategie zur Maßnahme

Der Entwicklungsprozess eines Change- oder spezieller eines Kommunikationskonzeptes hat oft direkte Auswirkungen auf die Art und Weise, wie dieses später umgesetzt wird. Der Weg von der allgemeinen Strategie zu einzelnen Maßnahmen erscheint auch im Beispiel als wichtiger Einflussfaktor im Change-Prozess. Dieser

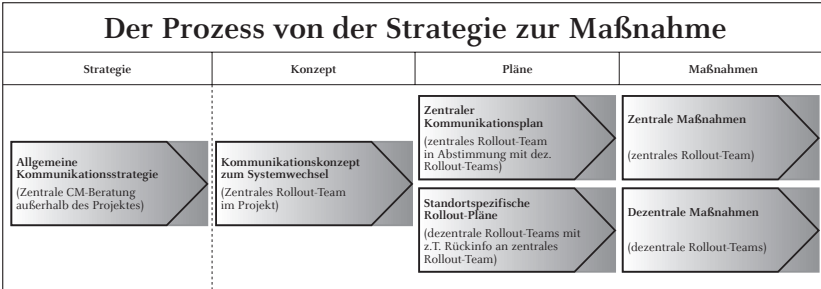


Abb. 2: Von der Strategie zur Maßnahme

Verlauf, von der Entwicklung einer allgemeinen Kommunikationsstrategie bis zur Durchführung einzelner Maßnahmen, lässt sich im Fallbeispiel in vier Phasen einteilen: strategische Ansätze, Konzipierung, detaillierte Planung und Durchführung der Maßnahmen (vgl. Abb. 2).

Zunächst wurde durch die zentrale Change Management (CM) Abteilung des Unternehmens in Zusammenarbeit mit einer externen Beratungsfirma ein strategischer Ansatz entwickelt, der aufzeigte, wie man sich kommunikativ im Hinblick auf die Umstellung des IT-Systems neu aufstellen konnte. Darüber hinaus wurden ein allgemeines Layout für das Projekt, Vorlagen für Präsentationen und eine Projekt-Homepage entwickelt. Wie einzelne, zielgruppenspezifische Aktivitäten im weiteren Verlauf des Programms im Detail aussehen sollten, wurde zunächst nur grob festgehalten. Konkrete Konzeptentwürfe gab es zu diesem Zeitpunkt noch nicht, weshalb von einem generischen Ansatz gesprochen werden kann.

Dieser generische Ansatz wurde u. a. in Form einer Präsentation festgehalten und an die Gesamtprogrammleitung kommuniziert. Zu diesem Zeitpunkt war das Change-Projekt selbst schon weiter fortgeschritten, allgemeine Strategien zur Kommunikation reichten nicht mehr aus, und so entstand der Wunsch der Programm-

leitung, den Gesamtumfang der Kommunikation direkt ins Projekt zu verlegen und eine zentrale Steuerung in Form eines zu installierenden »Rollout-Teams« anzugehen. Die Entwicklung, Koordination und Steuerung der Kommunikation sowie der zwei anderen Bausteine des Gesamt-Change-Management-Designs (Veränderungsbegleitung und Qualifizierung) wurden von diesem eigens zu diesem Zweck aufgestellten »Rollout-Team« im Projekt übernommen.

Der aktuelle Arbeitsstand zur Kommunikation im Projekt wurde in mehreren Meetings von Vertretern der zentralen Change Management Abteilung an das zentrale Rollout-Team im Projekt übergeben. Es bestand weiterhin die Möglichkeit, Mitarbeiter der zentralen Change Management Abteilung in einer beratenden Rolle in Anspruch zu nehmen. Nach dieser Übergabe lag die Konzeption bzw. Umsetzung kommunikativer Maßnahmen nicht mehr wie ursprünglich angedacht in der extern vom Projekt angesiedelten Change Management Abteilung, sondern wurde vom direkt im Projekt liegenden Teilprojekt »Rollout« übernommen und verantwortet.

Das darauf vom zentralen Rollout-Team entwickelte detaillierte Kommunikationskonzept galt für die dezentralen Standorte als Information und wurde ihnen in bilateralen Treffen jeweils vom zentralen Rollout-Team vorgestellt und erklärt. Konzeptionell war es vorgesehen, dass es sowohl zentrale Maßnahmen wie dezentrale Maßnahmen geben sollte. Die zentralen Maßnahmen waren ein Muss und wurden für alle Standorte vom zentralen Rollout-Team durchgeführt.

Aufgrund des komplexen Veränderungsprozesses an mehreren Standorten gleichzeitig und einer sehr unterschiedlich ausgeprägten Betroffenheit einzelner Zielgruppen mussten viele verschiedene Bedürfnisse im Kommunikationskonzept berücksichtigt werden. Eine detaillierte inhaltliche Planung der einzelnen Maß-

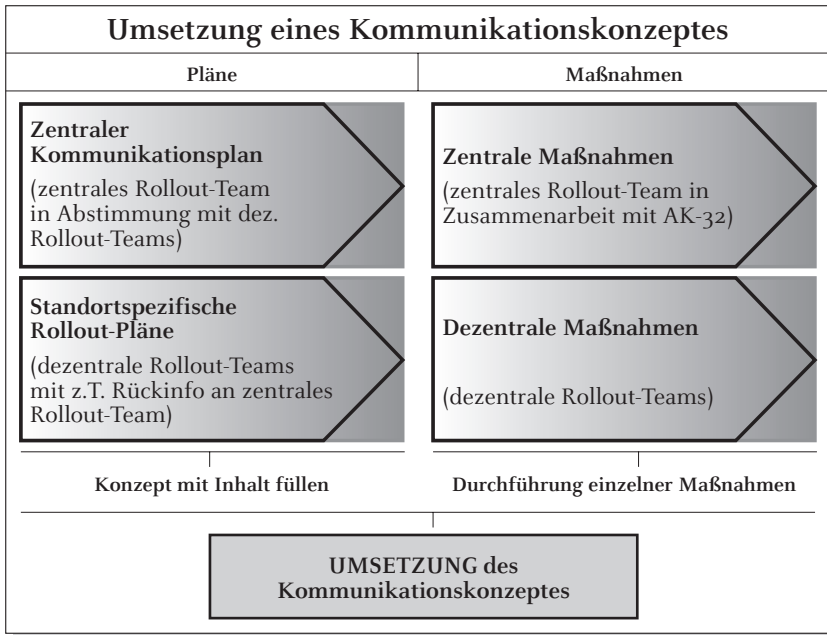


Abb. 3: Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes

nahmen nur durch ein zentral im Projekt angesiedeltes Team erschien nicht Erfolg versprechend. Das benötigte Fachwissen über Spezifika der einzelnen Standorte konnte nur durch die Integration von Personen aus den Standorten selbst gewährleistet werden. Aufgrund der benötigten Mithilfe dezentral angesiedelter Personen zur inhaltlichen Feinplanung erschien es sinnvoll, schon bei der detaillierten Planung und nicht erst bei der Durchführung einzelner Maßnahmen von der Umsetzung eines Konzeptes zu sprechen. Ab diesem Zeitpunkt bedurfte es eines einheitlichen Verständnisses vom allgemeinen Konzept und einer gemeinschaftlichen Planung der Einzelheiten (vgl. Abb. 3).

## **4.2 Das Kommunikationskonzept und -management**

Die Reduktion der Komplexität stand bei der Entwicklung des detaillierten Kommunikationskonzeptes im Fokus, und somit konzentrierte sich das zentrale Roll-out-Team auf die Einführung des neuen IT-Systems, andere Teilprojekte im Gesamtzusammenhang des Change-Programmes wurden nur am Rande beachtet. Das Kommunikationskonzept erfüllte den Zweck, eine Übersicht aller Kommunikationsaktivitäten (zentral wie lokal) und deren zeitlichen Ablauf zu geben. Über den auf die Zielgruppen spezifisch zugeschnittenen zentralen Kommunikationsplan hinaus wurden in jeweiligen Rollout-Plänen die dezentralen Maßnahmen der Standorte zusammengefasst. Diese bestanden aus den von der Zentrale vorgegebenen Pflichtbausteinen (z.B. Newsletter, Persönliche Anschreiben), aus freiwilligen Maßnahmen (z.B. Meetings mit ausgewählten Zielgruppen, Präsentationen) und Maßnahmen, die eigens von den Standorten selbst entwickelt wurden (z.B. zielgruppenspezifische Zeitübersichten, Informationsstände).

Die Anzahl der Zielgruppen reduzierte sich durch die Fokussierung auf den Systemwechsel deutlich. Die verschiedenen Zielgruppen wurden auf ihre Bedürfnisse hin überprüft und aus deren Sachzwängen wurde abgeleitet, wer wann was wissen musste. Es wurde zwischen Hauptnutzern, die täglich mit dem neuen System arbeiten mussten, und anderen, die gelegentlich mal mit dem System in Kontakt kamen, unterschieden. Die Kommunikation im Change-Projekt wurde davon geleitet, dass die Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt mit dem neuen System arbeiten und somit zeitlich gebundene Verhaltensänderungen eintreten mussten: Change Management unter Leidensdruck. Das Rollout-Team zeigte sich für eine optimale Unterstützung des Einzelnen im Übergangsprozess verantwortlich.

In dieser Phase der detaillierten Planung wurden, wenn nicht schon im Grobkonzept vorgegeben, die Art des Mediums, die Zeitpunkte, der Inhalt und die Verantwortlichen für die einzelnen Maßnahmen pro Zielgruppe festgelegt. Die Zeit der Durchführung einzelner, aufeinander abgestimmter Maßnahmen konnte als zweite Phase der Umsetzung des Konzeptes identifiziert werden. Eine klare Abgrenzung der beiden Phasen war jedoch schwierig, es stellte sich als fließender Übergang dar. Nur pro Zielgruppe bzw. anhand einzelner Maßnahmen ließ sich der Zeitpunkt der Planung bzw. die Durchführung der Aktivitäten genau bestimmen.

Im Kommunikationskonzept wurde pro Zielgruppe im Detail festgehalten, welche Maßnahmen in welchem Zeitraum geplant waren, was das Ziel der Kommunikation darstellte, welche Inhalte und Botschaften vorgesehen waren und durch wen mit welcher Methode die Kommunikation stattfinden sollte. Darüber hinaus wurde auf eventuelle Feedbackmöglichkeiten sowie den aktuellen Status der Maßnahme hingewiesen. Die einzusetzenden Kommunikationsmedien orientierten sich an der Zielgruppe, die erreicht werden sollte, und der jeweiligen Zielsetzung der Kommunikationsmaßnahme (Aufmerksamkeit, Bewusstsein, Mobilisierung). Darüber hinaus wurde das Medium auf die inhaltliche Botschaft der Maßnahme abgestimmt.

Es existierten im Prozess bestimmte Informationen, die für alle Mitarbeiter relevant waren. Aus diesem Grund wurden «alle Mitarbeiter» als übergreifende Zielgruppe ins Kommunikationskonzept mit aufgenommen (Überblick über Maßnahmen vgl. Abb. 4).

Dieser exemplarische Einblick in einen kleinen Teil des Kommunikationskonzeptes zum Systemwechsel lässt erahnen, welche Vielfalt an verschiedenen Aktivitäten als Unterstützung aller Beteiligten bzw. Betroffenen angedacht waren. Dieses Grobkonzept für die einzelnen Zielgruppen im Detail zu planen und mit Inhalt zu füllen, sowie jede einzelne Maßnahme auch durchzu-



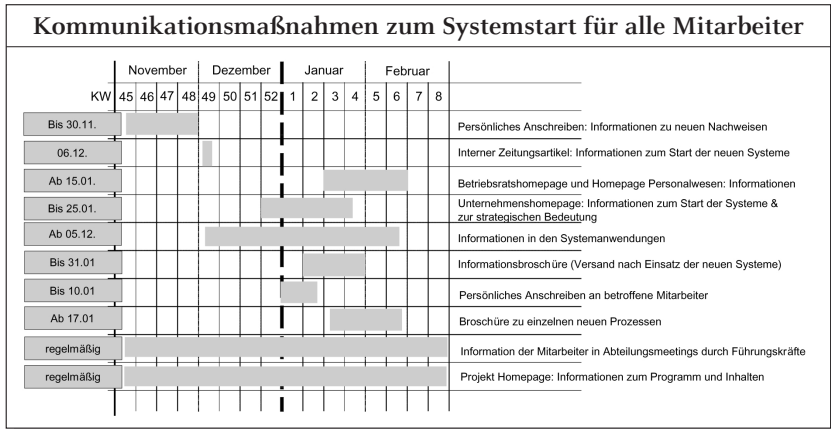


Abb. 4: Kommunikationsmaßnahmen zum Systemstart für alle Mitarbeiter

führen, gehörte zum Kommunikationsmanagement im Rollout-Team.

Das Kommunikationskonzept basierte auf schriftlich fixierten Leitlinien, die für den kommunikativen Umgang im gesamten Change-Programm und somit auch im Projekt zur Systemumstellung entwickelt worden waren, z. B.:

- ▶ Das Management im Veränderungsprozess (Programm-, Projekt- und Teilprojektleiter) und die Führungskräfte des Personalwesens sind die wichtigsten Träger der Kommunikation.
- ▶ Das Vorgehen und die Ergebnisse werden vollständig, pro-aktiv, zeitlich abgestimmt und offen kommuniziert.
- ▶ Alle betroffenen Mitarbeiter bekommen sämtliche Informationen über die anstehenden Veränderungen früher als die Öffentlichkeit.

Die Verantwortung für die Einhaltung dieser Leitlinien sowie der mit ihnen verbundenen Aktivitäten zur Ablösung der IT-Systeme lagen im zentralen Rollout-Team, das mit Hilfe der dezentralen Rollout-Teams an

den Standorten für einen konstanten Kommunikationsfluss innerhalb des Projektes, zwischen den Standorten, als auch aus dem Projekt in die Standorte bzw. einzelnen Fachbereiche sorgen sollte.

Die gleichzeitige Systemablösung an verschiedenen Standorten erforderte klare Zuständigkeiten sowie Verantwortliche sowohl in den Projekten im zentralen Programm wie auch an den dezentralen Standorten. An allen Standorten übernahm jeweils eine Person in den dezentralen Personalstellen die Verantwortung für das Rollout. Um spezifische Bedingungen an den Standorten zu berücksichtigen wurde die Unterstützung der Verantwortlichen durch Mitarbeiter am Standort jeweils vom Standort aus selbst bestimmt und aufgebaut. Die Aufgaben dieser dezentralen Rollout-Teams setzten sich aus der Steuerung und Umsetzung der geplanten Aktivitäten zum Rollout am Standort zusammen. Diese umfassten den Bereich der Vorbereitungen zum Rollout, der Kommunikation und des Change Managements sowie gegebenenfalls der Durchführung einer Notfallplanung. Die dezentralen Rollout-Teams waren in ihrer Rolle jeweils als Informations- und Kommunikationsschnittstelle zwischen dem Standort und dem zentralen Rollout-Team vorgesehen.

Als Gremium zum standortübergreifenden Abgleich des zentralen und dezentralen Rollout sowie schneller Problemlösung und Entscheidung wurde ein «Rollout-Steuerungskreis» ins Leben gerufen. Diese wöchentlichen Zusammentreffen gaben den Rahmen für standortübergreifende Abstimmungen von einzelnen Themen im Rollout, die nicht im Rahmen von bestehenden Fachkreisen zu behandeln waren. Neben dem zentralen Rollout-Team nahmen am Rollout-Steuerungskreis alle dezentralen Rollout-Verantwortlichen der einzelnen Standorte, Vertreter einzelner technischer Module sowie die operative Gesamtprogrammleitung teil.

Ziel war es u. a., zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahmen zu planen und einzusetzen, um Auf-

merksamkeit und Verständnis für neue Prozesse, veränderte Rollen und den Nutzen der Veränderung zu erzeugen. Die Steuerung einer effizienten Kommunikation, vor allem aus dem Projektteam in das Personalwesen und in die Fachabteilungen, unter Einsatz und Nutzung adäquater Mittel und Methoden, stand dabei im Mittelpunkt.

### **4.3 Reflexion des Kommunikationsmanagements**

Die Reflexion des Kommunikationsmanagements im Fallbeispiel zeigt, dass der Umfang der Change-Kommunikation und die Aufgaben des Kommunikationsmanagements nicht unterschätzt werden dürfen. Kommunikation als Teil einer gesamthaften Change Management Begleitung sollte als eigenständiger Prozess in einem Projekt verstanden werden. Dabei gilt es, den Kommunikationsprozess in maximaler Ausprägung in den Prozess des Veränderungsprojektes zu integrieren, jedoch Kommunikation als eigene Thematik zu verstehen. Für die Kommunikation im Projekt müssen ausreichend personelle, zeitliche wie finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um eine den gesamten Wandel begleitende Kommunikation sicherstellen zu können. Dabei ist darauf zu achten, dass die mit der Kommunikation im Projekt betrauten Personen für die Umsetzung der Maßnahmen wichtige Kompetenzen (z. B. Kommunikations-, Entscheidungskompetenzen) besitzen und klare Rollen und Verantwortlichkeiten erhalten.

Durch eine detaillierte Ressourcenplanung für das Thema Kommunikation sollte während des gesamten Wandels eine kontinuierliche, kohärente und transparente Prozesskommunikation gewährleistet werden. Dies bedeutet, dass sowohl vor, während und insbesondere auch nach dem Change-Projekt kommunikative Aktivitäten mit den Betroffenen des Wandels durchzuführen

sind. Diese Aktivitäten sollten zielgruppenorientiert ausgelegt sein und je nach Grad der Betroffenheit der Zielpersonen verschiedene dialogische Elemente beinhalten. Während des gesamten Wandels gilt es mit Hilfe verschiedener Rückkopplungsschleifen die Wirkung der Kommunikationsaktivitäten oder der gesamten Veränderungsbegleitung stetig zu kontrollieren und die einzelnen Maßnahmen den Bedürfnissen flexibel anzupassen.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass die persönliche Kommunikation eine entscheidende Bedeutung in Change-Projekten einnimmt. Change-Kommunikation sollte nicht zu einer reinen Schriftkommunikation werden, sondern durch die Förderung und Nutzung sowohl formeller als auch informeller Kommunikationswege ein hohes Maß an direkter und persönlicher Kommunikation beinhalten. Insbesondere die Einbindung des Top-Managements sowie weiterer Führungskräfte anderer Hierarchiestufen erscheint auf dem Weg zu mehr persönlicher Kommunikation unumgänglich. In der heutigen Zeit, in der stetige Veränderungen der Normalzustand sind, sollten Führungskräfte als Multiplikatoren in Veränderungsprojekte einbezogen werden und in ihrer Aufgabe als Change Agenten zum Erfolg des Wandels beitragen. Die Art und Weise der Integration der Führungskräfte als Kommunikatoren in den Veränderungsprozess hängt dabei stark mit der jeweiligen Unternehmenskultur zusammen und kann nur unternehmensweit entwickelt werden.

Eine wesentliche Ursache für unbefriedigende Ergebnisse von Change-Projekten wird in Wissenschaft und Praxis in der generell unzureichenden Orientierung am Faktor Mensch gesehen. Im Zentrum jedes Wandlungsprozesses im Unternehmen sollte der Mensch stehen, denn tief greifende Veränderungen sind von der Verhaltensänderung jedes einzelnen Betroffenen abhängig. In diesem Kontext ist eine, die gesamte Veränderung begleitende, Kommunikation ein wichtiger Erfolgs-

faktor, und ihre Verbesserung stellt einen aussichtsreichen Optimierungsansatz von Change-Projekten dar. Sie hat u. a. die wichtigen Aufgaben, die Mitarbeiterbedürfnisse und -interessen zu berücksichtigen, den Unsicherheiten der Mitarbeiter entgegenzuwirken und einen Ziel- wie Orientierungsrahmen für den Veränderungsprozess zu vermitteln.

## **5 Paradoxien im Change Management**

Change Management vollzieht sich in einer turbulenten Zeit mit viel Dynamik und unterschiedlichsten Einflussfaktoren auf die Beteiligten in Unternehmen. Widersprüche, gegensätzliche Interessen, Widerstände und Konflikte sind daher nicht ungewöhnlich und fordern den professionellen Blick auf die zentralen Ziele und Vorhaben. Im Folgenden werden ausgewählte Paradoxien betrachtet, die uns in der Arbeit mit Change-Prozessen immer wieder begegnen und bei Veränderungen immanent zu sein scheinen.

### **5.1 Wunsch nach mehr Information versus defensiven Umgang mit Wissen**

Bei bald jedem Veränderungsprozess schafft sich die Forderung nach mehr Information und Kommunikation kräftig Gehör. Beteiligte und Betroffene wollen verständlicherweise wissen, wohin die Reise gehen soll, wer mitfahren wird und in welcher Rolle er/sie die neue Wegstrecke mitgestalten wird. Das Wissen um neue Sachlagen, die Kenntnis von Entscheidungen oder die Teilnahme an Diskussionsrunden vermitteln eine scheinbare Sicherheit, dem Kreis der Auserwählten anzugehören oder zumindest so nahe zu stehen, dass eine größere Gefahr für die eigene Tätigkeit realistischerweise nicht bestehen kann. Ein hoher Informationsgrad

speist dieses trügerische Gefühl. Aus der Perspektive der Beteiligten ist nur allzu verständlich, dass sie die gewünschte Verantwortlichkeit für neue Aufgaben und Prozesse untrennbar mit einem hohen Grad an Information verbinden.

Auf der anderen Seite werden aber genau diese Informationen dafür genutzt, sich frühzeitig in bekannte defensive Routinen (*Argyris* 2004) zu begeben, den eigenen Bereich/Abteilung etc. unantastbar abzuschotten und die eigene Position dauerhaft zu sichern. Von Veränderung ist dabei keine Rede mehr. Wer viel Informationen besitzt und in seinen Netzwerken gut etabliert ist, kann taktisch und diplomatisch geschickt agieren, um die geballte Veränderungsenergie des Unternehmens frühzeitig von der eigenen Abteilung und Person weg auf andere Felder zu richten. Folglich obliegen Informationen in Veränderungsprozessen einer durchaus zwiespältigen Funktion: Frühzeitig und umfassend die *richtigen* Personen zu informieren, ohne zu viel mitzuteilen und ohne kontraproduktive Gerüchte zu initiieren.

## 5.2 Change Management ist mehr als Kommunikation – Kommunikation ist mehr als Change Management

Selbstverständlich besteht ein Change-Vorhaben aus mehr als Kommunikation zwischen den Beteiligten und zwischen der inneren und äußeren Welt der jeweiligen Organisation. Entscheidungen, Visionen und Konflikte gehören ebenso dazu wie Budgets, Ressourcen, Materialien, Prozesse etc. Change Management ist der umfassende Gedanke und das große Vorhaben, deren Zielsetzung sich die Kommunikation anpassen und ggf. unterordnen muss.

Demgegenüber bietet Kommunikation, die im klassischen systemtheoretischen Ansatz als das zentrale Element eines sozialen Systems definiert wird (*Luhmann*

1990, S. 197) mehr als nur den Austausch von verschiedenartigen Signalen und Codierungen, denn letztlich sind es die im Unternehmen tätigen Menschen, die durch ihre Handlungen Veränderungen durchführen oder sie blockieren (König/Luchte 2005, S. 152).

Kommunikation richtet sich gerade in Veränderungszeiten an Gefühl und Verstand, an die Tradition und die Haltung der beteiligten wie betroffenen Personen, an ihre Logik und ihre Analysefähigkeiten, an den ganzen Menschen und nicht nur an ausgewählte, systemisch differenzierte Teile, die über Regelkreise miteinander in Kontakt treten. Subjektive Deutungen entziehen sich dem (gut gemeinten) Anliegen des Senders oder Initiators von Veränderungen. Interventionen können zwar gezielt gestartet werden, ihre Wirkungen unterliegen aber der souveränen Hoheit des Adressaten, sprich der Selbststeuerung des Systems, und ist von außen nicht erkennbar (König/Luchte 2005, S. 156).

### **5.3 Wunsch nach Partizipation bei den Beteiligten versus geringe Verantwortlichkeit in der Implementierung**

In vielen Organisationen ist das Credo von der frühzeitigen Partizipation der Beteiligten nicht nur als kommunikatives Feedback und kreativer Ideengeber, sondern auch als aktiver und kompetenter Part einer Veränderung mittlerweile eine Selbstverständlichkeit geworden. Führungskräfte und Mitarbeiter werden gefragt und integriert, ihre Meinung wird respektvoll aufgenommen und ihre Anregungen werden in Pilotprojekten getestet.

Die Kehrseite der Medaille zeigt auf die Verantwortlichkeit, die handelnde Personen gezielt oder auch unbeabsichtigt übernehmen. Das Rollout für eine neue Maßnahme zu verantworten, dabei selbst in den Mittelpunkt der Öffentlichkeit und Kritik zu geraten, erscheint vielen, verbal nach Partizipation Rufenden,

letztendlich doch nicht erstrebenswert. Mitarbeiter oder Führungskräfte, die Verantwortung für einzelne Maßnahmen im Veränderungsprozess übernehmen, verlassen damit ihren angestammten Platz und begeben sich in eine exponierte und tendenziell angreifbare Position mit einer ungewissen Zukunft. Daher bedarf es einer genauen Kenntnis der professionellen Kompetenzen, des persönlichen Reifegrads und der perspektivischen Wünsche der ausgewählten Verantwortlichen, die in Change-Prozessen eine zentrale Rolle und beispielhafte Aufgabe übernehmen sollen.

#### 5.4 Knappe zeitliche Ressourcen versus längeren Zeitbedarf für Lernen und Veränderung

Ökonomische Prozesse unterliegen immer den Kriterien von Effektivität und Effizienz. Der Faktor Zeit gilt unter wirtschaftlicher Perspektive als knappe Ressource und soll möglichst begrenzt eingesetzt werden. Change-Prozesse müssen diese Erwartungshaltung erfüllen, indem sie die Umsetzung unternehmerischer Entscheidungen beschleunigen, Time-to-Market-Prozesse dynamisieren und das Innovationstempo vorantreiben. Lernen soll sich unnötiger *Fehlzeiten* entledigen und sich hoch konzentriert auf die spezifischen Anforderungen beziehen, die im Arbeitsprozess verlangt werden. Inhalte können verkürzt werden auf das scheinbar sachlich Notwendige, während, methodisch und wissenschaftlich unterstützt, medial gesteuerte Selbstlernkonzepte einem aufwendigen Lernen unter Anleitung mit herkömmlicher Didaktik gegenübergestellt werden.

Veränderungslernen soll möglichst direkt am Arbeitsplatz oder in notwendige Workshops implementiert werden. Auch wenn E-Learning- und Blended-Learning-Konzepte ihre Potenziale noch lange nicht entfaltet haben und in Zukunft andere Lernzeiten vermuten lassen, wird dennoch auch weiterhin gelten: Lernen



benötigt Zeit, Menschen brauchen einen zeitlichen Rahmen, um ihre vielfältigen Veränderungen zu integrieren und für sich als ein neues Lebens- und Arbeitskonzept authentisch, kongruent und mit hoher Leistung umsetzen und leben zu können. Auch erfolgreiche Selbstlernkonzepte erfordern einen Sinnzusammenhang und Zeit, um diesen Sinn zu verinnerlichen.

Die mancherorts gewünschte Verschmelzung der Lern- in Arbeitsprozesse mündet in eine Unterordnung von Lernen unter Arbeit und lässt die Gefahr virulent werden, dass zwar gearbeitet, aber nicht mehr gelernt wird (*Reglin/Severing 2005, S. 174 ff.*). Die Rolle der Lernexperten und ihre Didaktik muss kritisch hinterfragt werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass E-Learning und Blended Learning ihre Potenziale noch lange nicht entfaltet haben.

## **5.5 Hoher Komplexitätsgrad bei Veränderungsprozessen versus notwendige Reduktion auf Kernprozesse**

Bei der Analyse, Planung und Implementierung von Veränderungsprozessen sind verschiedene Ebenen betroffen, die die Organisation und ihre Strukturen, die Menschen, ihre Beziehungen untereinander und ihre Kommunikation miteinander umfassen. Darüber hinaus werden neben fachlichen und sachlichen Problemen auch persönliche Verhaltensmuster und subjektive mentale Modelle tangiert, die eine hohe individuelle Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit erfordern. Fachliches Expertenwissen stößt dabei vielfach an Grenzen, da es dem Risiko unterliegt, sich zu sehr an vergangenem Wissen zu orientieren und zu wenige Optionen in die Zukunft zu entwickeln.

Eine mehrdimensionale und detaillierte Analyse von Problemen kann den Blick und das Gefühl für den *zent-*

*ralen Hebel* (Attraktor) einer Veränderungssituation verstellen und unnötige *Nebenkriegsschauplätze* eröffnen. Durch eine gelungene Reduktion der Komplexität auf gewichtige Kernprozesse werden die Blicke und die Aktivitäten aller auf die gemeinsame Zielsetzung gebündelt, um die Veränderungsenergie zu zentrieren. Die gleichzeitig erforderte Vernetzung vieler Aktivitäten steht zumindest in einem partiellen Gegensatz dazu, sie ist dennoch eine *conditio sine qua non*, um synchron und parallel verlaufende Prozesse immer wieder aufeinander abzustimmen und in synergetische Formen der Kooperation zu überführen. Steuerungsgruppen sind in besonderer Weise gefordert, den Blick auf das Detail fokussieren zu können und dennoch das Gesamte aus der Vogelperspektive im Auge zu behalten. Ihre Koordinations-, Steuerungs- und Synchronisationsleistung können sie im Sinne des Ziels der Veränderung überzeugend unter Beweis stellen.

## 5.6 Verständnis von allen versus kleinsten gemeinsamen Nenner

Das Anliegen von Verantwortlichen für Change-Prozesse, bei allen Beteiligten ein gleichermaßen hohes Verständnis und Engagement für die Neuorientierung zu erreichen, mag sich bei kleinen Gruppen von Betroffenen erfüllen lassen, stößt bei größeren Gruppen aber schnell auf Widerstand. Risk Management, Kommunikation mit Kritikern, frühzeitige Information, Umgang mit Widerstand und Prophylaxe bei vermuteten Blockaden sind die gängigen Vokabeln, um derartigen Problemen zu begegnen. Manch ein Verantwortlicher folgt dem verlockenden Ruf, wenigstens den kleinsten gemeinsamen Nenner als neues Ziel zu propagieren, unterschätzt dabei aber das Risiko, die erkennbaren Konturen der Veränderung aufzuweichen und die gewünschte Zielsetzung einem falsch verstandenen Solidaritätsgefühl preiszugeben. Die Erwartungshaltung,

einen Change-Prozess als «everybodies darling» zu verstehen, erweist sich als gewagter Versuch, nur «Gewinner im Boot» zu haben. Wie gesagt, bei kleinen Gruppen (siehe Achter beim Rudern) erscheint es durchaus als eine mögliche Variante, bei größeren Gruppen (Dampfschiffe) aber unrealistisch.

Die besondere Rolle der Betreiber des Wandels, die auf verschiedensten Hierarchiestufen zu finden sind, besteht darin, ein Verständnis für die Komplexität der auf mehreren Ebenen liegenden Paradoxien zu entwickeln, ihre Vernetzung zu prüfen und ihre Bedeutung für die Zielerreichung einzuschätzen. In oder mit einer Steuerungsgruppe und ggf. den Change-Verantwortlichen müssen diese Themen von Zeit zu Zeit in einer Prozessreflexion besprochen, bewertet und handlungsrelevant entschieden werden. Die Betreiber des Wandels erhalten im Sinne von «tempered radicals» (dt. gemäßigte Radikale, *Meyerson 2003*) eine spezifische Rolle in dem Spannungsfeld von Verständnis für das sowohl-als-auch, d. h. sowohl für die Werte, Verhaltensmuster und Aktivitäten der Menschen in der alten Situation als auch für die der neuen. Die Verknüpfung zwischen alter Situation, Handeln im unsicheren Übergang und überzeugendem Vorleben neuer Zielsetzungen können sie auf der mehrdimensionalen Klaviatur von kommunikativer Anschlussfähigkeit bis hin zu irritierenden Interventionen spielen und gestalterisch nutzen, um die Dynamik des Veränderungsprozesses wirkungsvoll aufrecht zu erhalten.

## 6 Literatur

Ahrens, R./Behrent, M.: Integrierte Kommunikation als unternehmerischer Erfolgsfaktor. In: Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement – Ein Handbuch für Öffentlich-

keitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt/M. 1995, S. 83–100.

**Argyris, C.:** Defensive Routinen. In: Profile, Ausgabe 7, Köln 2004, S. 3–30.

**Bongartz, K.:** Kommunikationsmanagement in einem Change-Projekt im Bereich Human Resources – Umsetzung eines zentral/dezentral spezifischen Kommunikationskonzeptes, unveröffentlichte Diplomarbeit, Fakultät für Pädagogik, Universität Bielefeld 2005.

**Deekeling E./Fiebig, N. (Hrsg.):** Interne Kommunikation – Erfolgsfaktoren für Corporate Change, Wiesbaden 1999.

**Doppler, K./Lauterburg, C.:** Change Management – den Unternehmenswandel gestalten, 10. Aufl., Frankfurt/M. 2002.

**Gattermeyer, W./Ayad, A.:** Change-Management & Unternehmenserfolg – Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden 2001.

**Greif, S./Runde, B./Seeberg, I.:** Erfolge und Misserfolge im Change Management, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/Prag 2004.

**Klöfer, F./Nies, U.:** Erfolgreich durch interne Kommunikation – Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, Neuwied 2003.

**Koch, A.:** Change-Kommunikation – Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen, Marburg 2004.

**König, E./Luchte, K.:** Organisationsanalyse und Teamentwicklung. Organisationsprojekte in der Industrie. In: Göhlich, M./Hopf, C./Sausele, I. (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung, Wiesbaden 2005.

**Krüger, W. (Hrsg.):** Excellence in change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2002.

- Kulmer, U./Trebesh, K.:** Der kleine Unterschied und die großen Folgen – Von der Organisationsentwicklung zum Change Management. In: Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 4, Organisationsentwicklung und Management AG, Zürich 2004, S. 80–85.
- Larkin, T.J./Larkin, S.:** Communication Change – How to win employee support for new business directions, New York 1994.
- Leipziger, J.W.:** Konzepte entwickeln – Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation, Frankfurt/M. 2004.
- Luhmann, N.:** Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven, Opladen 1990.
- Meier, P.:** Interne Kommunikation im Unternehmen – Von der Hauszeitung bis zum Intranet, Zürich 2002.
- Meyerson, D.:** Tempered Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work, Harvard 2003.
- Mohr, N.:** Kommunikation und organisatorischer Wandel – Ein Ansatz für effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess. Serie: Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 217, Wiesbaden 1997.
- Reglin, Th./Severing, E.:** Zum Verhältnis von Lern- und Arbeitsorganisation. In: Göhlich, M./Hopf, C./Sausele, I. (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung, Wiesbaden 2005.
- Reiss, M./Bernecker, T.:** Kommunikation im Wandel – Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 6, Stuttgart 2002, S. 352–359.
- Schick, S.:** Interne Unternehmenskommunikation – Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, Stuttgart 2002.

**Simon, H. (Hrsg.):** Das große Handbuch der Strategiekonzepte – Ideen, die die Businesswelt verändert haben, 2. Aufl., Frankfurt/M./New York 2000.

**Wimmer, R.:** OE am Scheideweg – Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1, Organisationsentwicklung und Management AG, Zürich 2004, S. 26–38.