



Wie Führungskommunikation im Wandel wirksam wird

Sarah Pannes

Bei der Umsetzung von Veränderungen spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle. Diesen Satz würde wohl jeder Manager unterschreiben. Trotzdem zeigt die Praxis, dass die Change-Kommunikation häufig vernachlässigt wird: Pralle Terminkalender, operative Hektik und die Sorge, das Falsche zu sagen, hindern insbesondere das mittlere Management daran, diese Führungsaufgabe adäquat zu erfüllen. Der Beitrag stellt sieben Erfolgsfaktoren für eine wirksame Führungskommunikation vor.

1. Wird ab morgen wirklich alles anders? Warum es so wichtig ist, das Gesagte bereits heute vorzuleben

„Wir treffen künftig schnellere Entscheidungen“, oder „Wir wollen stärker aus Sicht des Kunden denken“ – die Liste von Ankündigungen und sorgsam ausformulierten Leitlinien in Veränderungsprojekten ist lang. Solange es bei Worthülsen bleibt, ist die Wirkung begrenzt. Was zählt, ist, dass das gewünschte veränderte Verhalten top-down vorgelebt wird. Beispiel Deutsche Bahn: Im Rahmen des Veränderungsprojekts „Zukunft Bahn“ setzt das Transportunternehmen bei der Instandhaltung seines Schienennetzes auf eine neue Baumethodik: Lean Construction. Um den minutiös getakteten Fahrplan möglichst wenig zu belasten, werden die Instandhaltungsmaßnahmen nachts durchgeführt. Und vor Ort auf der Nachtbaustelle, um 2 Uhr morgens: die Vorstände der DB Netz. Das Leuchtturmprojekt wurde in einem Video dokumentiert und frühzeitig allen Mitarbeitern kommuniziert. Spätestens ab diesem Moment bezweifelte bei der Bahn niemand mehr, dass die Führung es mit den Veränderungen ernst meinte.

2. Wiederholen, wiederholen, wiederholen

Wer denkt, dass eine einmalige Kommunikation zu den Veränderungen ausreicht, täuscht sich gewaltig. Aus der Kommunikationsforschung ist bekannt, dass eine Botschaft erst nach sechs bis acht Wiederholungen tatsächlich empfangen und verarbeitet wird. Erfolgreiche Führungskräfte beachten diese Faustregel und teilen ihre Change-Story immer wieder. Wenn sie der zentralen Botschaften schon überdrüssig sind, setzt bei den Adressaten erst der Lernprozess ein. Zudem nehmen die Mitarbeiter in Zeiten der Informationsüberflutung ohnehin nur noch einen Bruchteil der an sie gerichteten Kommunikation wahr. Eine Studie von Microsoft Kanada zum „digitalen Lebensstil“ belegt, dass die menschliche Aufmerksamkeitsspanne in den vergangenen Jahren auf acht Sekunden gesunken ist – und damit mittlerweile unter der eines Goldfisches (neun Sekunden) liegt.

3. Frühzeitig und regelmäßig: Mitarbeiterkommunikation sollte einen festen Platz auf der Wochenagenda haben

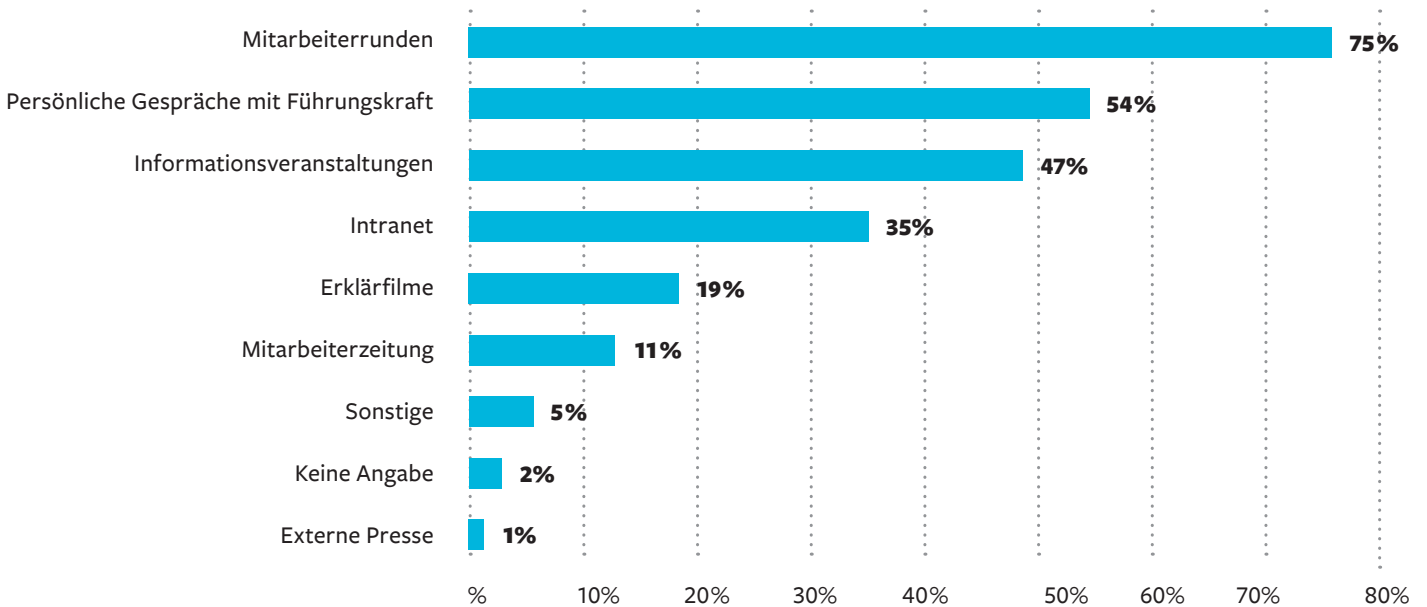
Seien wir ehrlich – zu Beginn von Veränderungsprojekten ist meist noch unklar, was eigentlich konkret verändert werden soll. Klar, die Ziele und Visionen sind schnell formuliert, aber der Weg dorthin ist häufig ungewiss. Auch wenn noch nicht alle Details ausgearbeitet sind, ist es ratsam, frühzeitig mit Change Management zu beginnen – und zwar 100 Tage vor dem Start der eigentlichen Veränderung. Auch die Kommunikation sollte früh einsetzen und außerdem regelmäßig stattfinden. Veränderungsprozesse besitzen eine hohe Dynamik, die die Gerüchteküche brodeln lässt. Empfehlenswert ist es, für die Dauer des Veränderungsprojekts mindestens einmal pro Woche Mitarbeiterunden (60 Minuten) anzusetzen und mit dem Team über die aktuellen Entwicklungen zu sprechen. Der Termin sollte fest geblockt sein und auch bei operativer Hektik nicht abgesagt werden. Wichtig ist dabei vor allem, gut zuzuhören und Fragen zu stellen: So können Gerüchte schnell erkannt und ihnen entgegengewirkt werden.

4. Was ändert sich nicht? Warum es genauso wichtig ist, zu kommunizieren, was beibehalten wird

Im Rahmen von aufwendigen Zielgruppenanalysen investieren Change-Manager sehr viel Zeit, um herauszuarbeiten, was sich für welche Bezugsgruppe konkret ändert. Das ist wichtig und richtig, schließlich wollen die Mitarbeiter wissen, was der Change für sie persönlich bedeutet. Mindestens genauso wichtig ist es aber, auch aufzuzeigen, was sich nicht verändern wird. Das gibt Sicherheit und mindert Sorgen und Ängste. Ein internationaler Hersteller für Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik hat bei der Einführung eines neuen Strategie- und Entwicklungsprozesses deshalb immer wieder die Prämissen der Veränderung klar gemacht: nämlich dass das aktuelle Produktportfolio sowie die Markteinführungstermine von den Veränderungen unberührt bleiben. Das brachte nach einer anfänglichen Verunsicherung spürbare Ruhe in das operative Geschäft.

5. Delegieren verboten: Die persönliche Kommunikation bleibt der wichtigste Kommunikationsweg

Gerade in größeren Konzernen mit einer eigenen Kommunikationsorganisation neigen Manager dazu, ihre Kommunikationsaufgaben an diese interne Abteilung abzutreten. Ein großer Fehler: Change-Kommunikation ist eine Führungsaufgabe und



Mitarbeiter bevorzugen die persönliche Kommunikation

(Quelle: Porsche Consulting, 2017)

darf niemals delegiert werden, wie die Ergebnisse einer Studie in der Automobilindustrie zeigen (s. Abbildung). Die klare Mehrheit bevorzugte Mitarbeiterunden sowie persönliche Gespräche mit der Führungskraft. Von eher untergeordneter Bedeutung waren Instrumente wie Intranet, Erklärfilme und Berichte im Mitarbeitermagazin, die in der Verantwortung der internen Kommunikationsabteilung liegen. Sie sollten deshalb begleitend, aber niemals als Ersatz für die Führungskommunikation eingesetzt werden.

6. Mehr Emotion: Warum weniger rational argumentiert werden sollte

Zwei Faktoren beeinflussen das menschliche Verhalten: der Verstand und die Gefühle. Mitarbeiter, die sich im „Tal der Tränen“ der Veränderung befinden, handeln bekanntlich alles andere als rational. Durch eine emotionale Kommunikation können sie deshalb besser für anstehende Veränderungen sensibilisiert und gewonnen werden als mit nüchternen Zahlen, Daten und Fakten. Beispiel: Als der Automobilhersteller Skoda seine internen Bereiche als Hochleistungsorganisation neu aufstellte, wurden die Mitarbeiter konsequent in den Mittelpunkt aller Kommunikationsaktivitäten gerückt. Statt Berichte mit politisch korrekten Zitaten zu veröffentlichen, erzählten die Mitarbeiter in den internen Medien, wie die Veränderungen ihren Arbeitsalltag verbessert haben, und überzeugten damit ihre 10.000 Kollegen.

7. Sind die Botschaften bei den Mitarbeitern angekommen? Die Wirksamkeit der Kommunikation überprüfen

Clevere Führungskräfte holen regelmäßig das Feedback ihrer Mitarbeiter zur Akzeptanz der Veränderung ein, um die Wirksamkeit der Kommunikation zu überprüfen. Geeignete Messinstrumente sind etwa das Sounding Board sowie die Mitarbeiterbefragung. In Sounding Boards reflektieren Mitarbeiter verschiedener Hierarchiestufen den Wandel und definieren, welche Maßnahmen für Verbesserungen noch ergriffen werden sollten. Wichtig ist es, bereits vor dem ersten Sounding Board festzulegen, was mit den Ergebnissen geschieht. Nichts frustriert mehr, als wenn diese in der Schublade verschwinden. Befragungen, sogenannte Pulse Checks, generieren weitere für das Management aufschlussreiche Erkenntnisse. Mit nur drei Fragen (zum Beispiel: Wie gut kennen Sie die Ziele? Inwiefern sind Ihnen die konkreten Auswirkungen auf Ihren Arbeitsbereich bekannt? Wie stark stimmen Sie der Veränderungsvision zu?) lässt sich innerhalb kurzer Zeit messen, wie es um die Akzeptanz der Veränderung bestellt ist und wo nachgesteuert werden sollte. **c!**

Sarah Pannes

ist Senior-Beraterin bei der Managementberatung Porsche Consulting. Sie ist spezialisiert auf die Change-Kommunikation in Transformationsprojekten.

