

Wie funktioniert Veränderung? Interne Kommunikation als Schlüsselfaktor

von Ulrike Buchholz

Veränderungsprozess — Entscheidungsphasen — Einverständnis und Überzeugung — Unterstützung der Unternehmensstrategie — Widerstände abbauen — Führungskräfte als Meinungsführer und Meinungsbildner — Bewältigung des Wandels — Persönliche Kommunikation — Kommunikationsinstrumente — Wirkungsintensität

Ob Veränderungsprojekte in Organisationen erfolgreich sind, hängt entscheidend davon ab, ob und wie die entwickelten Lösungen von den betroffenen Mitarbeitern angenommen und umgesetzt werden. Es sind nicht wirklich die Unternehmen, die sich verändern: Der Wandel muss in und mit den Menschen in den Unternehmen stattfinden. Dies kann aber nur durch Überzeugung gelingen und zwar im Wesentlichen herbeigeführt durch Kommunikation. Von Bedeutung sind jedoch nicht so sehr die Massenmedien wie die Mitarbeiterzeitschrift, Broschüren oder das Intranet. Mit ihnen wird der Veränderungsprozess angestoßen und laufend unterstützt. Entscheidend für seinen Erfolg oder Misserfolg ist jedoch die geplante und organisierte persönliche Kommunikation vor allem zwischen dem Management und den Mitarbeitern. Führungskräfte müssen sich ihrer Rolle als Meinungsführer und Meinungsbildner bewusst werden und entsprechend handeln. Dazu gehört auch das Kommunikationsmanagement und der phasengerechte Einsatz von Kommunikationsinstrumenten zum gewünschten Zweck.

1 Übernahme neuer Ideen und Praktiken

Widerstand angesichts fehlgeschlagener Veränderungsprozesse Neue Entwicklungen, die Arbeitsgewohnheiten verändern, werden nicht unbedingt immer als Chance betrachtet. Zudem steht dem rasanten Wandel mit häufigen Umstrukturierungen auch bei grundsätzlich positiv eingestellten Mitarbeitern oft das Bedürfnis nach einer Konsolidierungsphase entgegen. Skepsis oder der Wunsch nach einer Atempause wandeln sich darüber hinaus schnell zum offenen Widerstand, wenn die Mitarbeiter fehlgeschlagene Veränderungsprozesse noch gut in Erinnerung haben. Um dennoch die notwendige Dynamik aufrecht zu erhalten, ist es für den Kommunikationspraktiker sinnvoll, sich Erkenntnisse der Sozialwissenschaft zunutze zu machen.

Erkenntnisse der Diffusionsforschung nutzen Die Diffusionsforschung untersucht, wie Verbreitungsprozesse verlaufen und von welchen Faktoren es abhängt, ob eine Neuerung angenommen oder abgelehnt wird. Dabei ist das Verhältnis von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation von besonderem Interesse (Maletzke, 1998, S. 116–117).

Die Übernahme neuer Ideen und Praktiken vollzieht sich in der Regel als ein Prozess aufeinander aufbauender Phasen. Der amerikanische Sozialwissenschaftler Everett M. Rogers unterscheidet fünf aufeinander folgende Schritte vom ersten Kontakt zu einer Idee bis zu ihrer Übernahme in dauerhaftes Handeln, nämlich «knowledge», «persuasion», «decision», «implementation» und «confirmation» (1995, S. 163)*.

Dieser Ablauf beschreibt einen Prozess, in dem man zunächst Kenntnis über eine Neuerung bzw. Veränderung erhält und dazu eine erste Einstellung oder

* In der ersten Auflage seines Werkes bezeichnet Rogers diese Phasen noch als «awareness, interest, evaluation, trial und adoption» (Maletzke, 1998, S. 117).

Meinung bildet. Im nächsten Schritt trifft man eine Entscheidung darüber, ob man die neue Idee grundsätzlich annimmt oder ablehnt. Bei einem positiven Urteil unternimmt man einen ersten Versuch der Übernahme, um schließlich die getroffene Entscheidung abschließend zu bestätigen oder doch endgültig abzulehnen.

In dem vorliegenden Beitrag werden diese fünf Phasen für den Unternehmensalltag wie folgt adaptiert: Kenntnisnahme, Einschätzung, Bewertung, Versuch und Bestätigung.

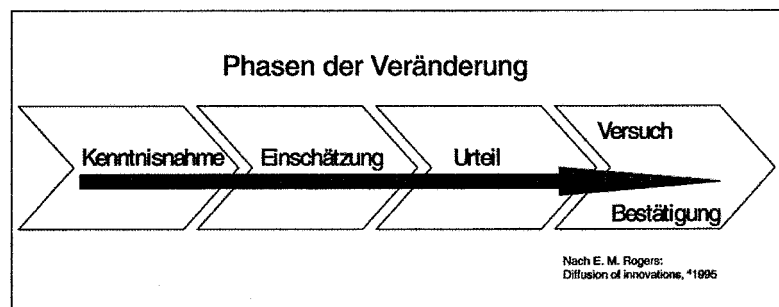


Abb. 1

1. Kenntnisnahme

In dieser ersten Phase erhalten die Mitarbeiter Kenntnis von einem Veränderungsthema (z. B. Umstrukturierung, Fusion, Ausgliederung). Es tritt in ihr Bewusstsein, wird zunächst einmal wahrgenommen, ohne dass dem Thema notwendigerweise eine Relevanz für die eigene Arbeit beigemessen wird. Diese Haltung dürfte umso stärker zu beobachten sein, je häufiger zuvor Veränderungsprojekte oder Unternehmensprogramme verkündet wurden, ohne dass eine konsequente Umsetzung erfolgt ist. Mitarbeiter betrachten ein neues Thema dann schlicht als ein weiteres, für sie ebenso wenig relevantes Thema wie alle anderen zuvor – möge

Ein Veränderungsthema bewusst machen

es dieses Mal auch noch so ernsthaft vom Management angegangen werden.

2. Einschätzung

**Auswirkungen
und Ausmaß
der Verände-
rung bewerten**

Die zweite Phase wird dann aktiviert, wenn die Mitarbeiter erkennen, dass das aktuelle Thema wohl doch nicht an ihnen vorbei gehen, sondern vermeintlich oder tatsächlich signifikant in ihren Arbeitsalltag eingreifen wird. Jetzt beginnt die Bewertung der neuen, unbekannt Situation. Unsicherheit stellt sich ein, die Vor- und Nachteile werden abgewogen, die Komplexität der Veränderung wird eingeschätzt, eine persönliche Machbarkeitsanalyse vorgenommen. Wie bedrohlich oder chancenreich ist die Veränderung für die eigene Umgebung? Welche Auswirkungen, welches Ausmaß hat sie?

3. Bewertung

**Unsicherheit
entgegen-
wirken**

Erste Versuche werden unternommen, eine Meinung gebildet, das Urteil gefällt. Nimmt man die neue Situation in seinem Arbeitsumfeld an oder lehnt man sie ab? Hier ist es entscheidend für den Unternehmer, an der Meinungsbildung in seinem Unternehmen beteiligt zu sein. Denn ein Urteil fällt so oder so. Die Frage ist nur, auf Basis welcher Informationen und Handlungen. Je mehr Unterstützung die Mitarbeiter erhalten, je wahrscheinlicher Fragen zur Zufriedenheit beantwortet sind, um so eher fällt die Entscheidung zu Gunsten der angestrebten Veränderung aus.

4. Versuch und 5. Bestätigung

**Einen ernst-
haften Versuch
unternehmen**

Erst wenn die Mitarbeiter erkannt haben, dass es für sie sinnvoll ist, den aufgezeigten Weg mitzugehen, werden sie einen ernsthaften Versuch unternehmen und die Veränderung schließlich übernehmen – sofern ihr positives Urteil eine Bestätigung findet.

Die für ein Unternehmen wettbewerbsrelevante Übernahme von neuen Ideen und Praktiken werden also im Wesentlichen durch drei zuvor ablaufende Entscheidungsphasen gefördert oder behindert. In jedem Schritt des beschriebenen Prozesses kann es zu einem Abbruch kommen. Wer es demnach nicht schafft, Verständnis zu wecken und die Mitarbeiter vom Sinn des angestrebten Wandels zu überzeugen, wird auch die Umsetzung im Unternehmen nicht zur Zufriedenheit realisieren.

Wer es nicht schafft, die Mitarbeiter zu überzeugen, wird auch den Wandel nicht vollständig realisieren

2 Entscheidungsfindung im Prozess begleiten

Was muss demnach geschehen, damit neue Ideen und Praktiken im Unternehmen dauerhaft angewandt werden? Verständigungsprozesse zielen auf ein Einverständnis, das weit mehr rational als emotional motiviert ist. Einverständnis kann der anderen Seite nicht aufgezwungen oder durch Manipulation auferlegt werden. Menschen ändern sich nicht, weil es andere von ihnen erwarten. Einverständnis beruht stets auf Überzeugung, welche aber weit mehr als nur einen einmaligen Kommunikationsakt – wie zum Beispiel eine aufwendige Kick-off-Veranstaltung – bedarf.

Menschen ändern sich nicht, weil es andere von ihnen erwarten

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz bringt es in seinem vielzitierten Ausspruch auf den Punkt:

Gesagt ist nicht getan

1. Gesagt ist nicht gehört.
2. Gehört ist nicht verstanden.
3. Verstanden ist nicht einverstanden.
4. Einverstanden ist nicht angewandt.
5. Angewandt ist nicht beibehalten.

Führt man nun die einzelnen Schritte von Rogers und Lorenz zusammen, erhält man eine Vorgehensweise für die Kommunikation:

1. Will man ein Veränderungsthema in das Bewusstsein der Mitarbeiter bringen, ist dafür zu sorgen, dass

sie davon ausreichend oft bzw. intensiv genug gehört haben.

2. Will man die Relevanz des Themas für die Mitarbeiter deutlich machen, ist dafür zu sorgen, dass die Inhalte durchgehend verstanden, die Ausprägung und Auswirkungen der Veränderung deutlich werden.
3. Die Phase der Urteilsbildung geht einher mit dem Erzielen von Einverständnis. Es ist notwendig, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass die angestrebte Veränderung sinnvoll und machbar ist.
4. und 5. Versuch und Bestätigung, Übernahme und Beibehaltung müssen kommunikativ begleitet werden, um das in Phase 3 erzielte Einverständnis zu stärken. Unvermeidbare Rückschläge in der Phase der ersten Anwendung dürfen nicht dazu führen, dass die Mitarbeiter ihr Einverständnis zurück nehmen, weil sie sich getäuscht glauben.

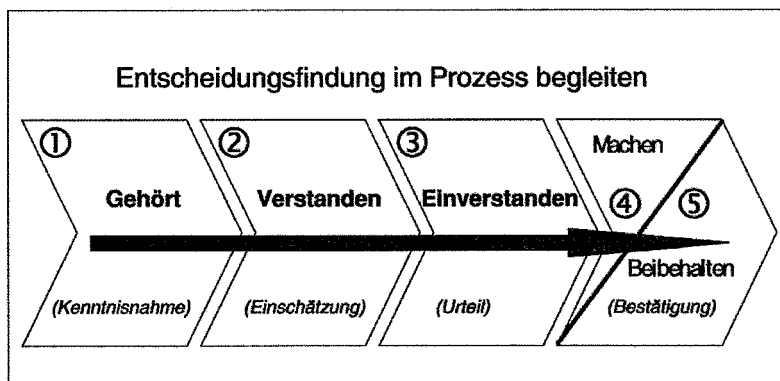


Abb. 2

Durch Kommunikation Verhalten verändern

Kommunikation ist also selbst als Prozess zu verstehen, durch den Handlungen und Reaktionen in einem Unternehmen angestoßen und fortlaufend unterstützt werden können, der den Dialog ermöglicht, Probleme löst, eine gemeinsame Basis schafft und damit Verhalten verändert. Der Kommunikationsprozess soll dazu beitra-

gen, dass am Ende Arbeitsabläufe anders gestaltet und angegangen werden als früher oder dass völlig neue Abläufe in der Zusammenarbeit eingespielt werden – beides, um eine gesteigerte Leistung in Richtung Märkte und Kunden zu bewirken. In jedem Fall bedeutet es für die Mitarbeiter, ihr Verhalten, die Art und Weise, wie sie Handlungen ausführen, zu ändern.

An diesen Punkt müssen sie Schritt für Schritt herangeführt werden. Beginnend mit der Information muss der Dialog durch Diskussionen, Berichte und Beschreibungen immer dichter gestaltet werden, um den Mitarbeitern den Weg zur Anwendung des anfangs nur Gehörten deutlich zu machen.

Kommunikation ist ein Prozess, kein Produkt

3 Den Wandel gestalten durch Kommunikation

Sinn und Zweck der internen Kommunikation, wie sie im traditionellen Sinn betrieben wird, ist es Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, um so die Bindung an das Unternehmen zu stärken. Der übliche Ansatz zur Zielerreichung ist der Einsatz verschiedener Kommunikationsmedien. Dazu gehört im Wesentlichen das Publizieren einer Mitarbeiterzeitschrift und anderer schriftlicher Medien, der gezielte Einsatz von E-Mail-Informationen, das Editieren von Intranetseiten, mehr und mehr auch das Produzieren von Unternehmensvideos (häufig als On-Demand-Produktionen im Intranet), sowie das Organisieren interner (Groß-)Veranstaltungen.

Interne Kommunikation ist mehr als die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Wirksamkeit dieser Medien erhöht sich durch den Grad ihrer inhaltlichen und zeitlichen Abstimmung. Ob man schwerpunktmäßig auf die klassischen Instrumente wie die Mitarbeiterzeitschrift setzt oder auf die neuen wie das Intranet oder beide gleichermaßen anwendet, ist eine Entscheidung, die von verschiedenen Kriterien

abhängt, wie im Verlauf dieses Beitrags noch näher ausgeführt wird.

Interne Kommunikation muss die Umsetzung der Unternehmensstrategie erleichtern

In Zeiten des Wandels, wenn die Unternehmensstrukturen nachhaltig erschüttert werden und sich im Prozess der Transformation befinden, reicht das Modell der traditionellen Herstellung und Pflege von Mitarbeiterzufriedenheit für eine nachhaltige Bindung an das Unternehmen nicht mehr aus. Jetzt muss die interne Kommunikation auch und vor allem das Ziel haben, die Führung zu unterstützen und damit die Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie zu erleichtern. Sie muss aktiv helfen, den Wandel zustande zu bringen. Der Ansatz kann sich mithin nicht mehr nur auf den reinen Einsatz von Kommunikationsmedien beschränken. Das trifft selbst dann zu, wenn man inzwischen für eine optimale Abstimmung untereinander gesorgt hat. Das alles reicht nicht aus.

Denn schriftliche und elektronische Medien können nur bedingt dazu beitragen, Widerstände abzubauen, die tiefgreifende Veränderungen in der Regel mit sich bringen. Ganz besonders dann wollen – und brauchen – Mitarbeiter mehr. Sie wollen mehr Informationen, unmittelbarer und schneller als je zuvor. Und sie wollen sich beteiligen, Fragen stellen, Kommentare äußern, neue Vorgehensweisen empfehlen. Will man diesem Anspruch gerecht werden, spielt die persönliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten die entscheidende Rolle.

4 Die Rolle von Meinungsführern und Meinungsbildnern

Veränderungswille wird durch Meinungsführer beeinflusst

Es sind nicht die Massenmedien wie z. B. Mitarbeiterzeitschrift, Broschüren oder das Intranet, die in den signifikanten Veränderungsphasen von Bedeutung sind. In der Phase der Kenntnisnahme und Bewusstseinsbildung («Gehört») sind diese Medien unverzichtbar, denn

sie vermitteln die ersten Informationen. Ebenso wie außerhalb des Unternehmens sind die Massenmedien als erste Quelle der Information dominierend. Aber schon in der Phase des erwachten Interesses und der ersten Meinungsbildung («Verstanden») wenden sich die Mitarbeiter – wie auch in der Realität außerhalb des Unternehmens – für weitere, detailliertere Informationen an Meinungsführer. Massenmedien haben hier nur einen begleitenden, ergänzenden Effekt. Dies intensivierte sich noch in der Phase der Auswertung und Beurteilung («Einverstanden»).

Übernahme und Bestätigung, die beiden letzten Phasen («Machen»), konzentrieren sich schließlich bereits so stark auf die Anwendung des Neuen, dass die medial vermittelte Information keine entscheidende Rolle mehr spielt (Maletzke, 1998, S. 117). Allerdings sollte man die Kommunikation gerade dann nicht unterschätzen, denn auf die Meinungsführer wird weiterhin gehört. Sie können das Unterfangen bestärken oder es (nachhaltig) in Frage stellen.

Gemäß der Definition von Klaus Merten (2000, Bd. 1, S. 193) ist ein Meinungsführer «eine Person, der eine Sachkompetenz (auf einem bestimmten Gebiet) und eine kommunikative Kompetenz zugestanden wird, so dass deren Meinung von anderen Personen, die den Meinungsführer persönlich kennen und Vertrauen zu ihm haben, zwanglos übernommen werden.»

Im Unternehmensalltag und ganz besonders in Veränderungsprozessen orientieren sich die Mitarbeiter an den Führungskräften, an ihren Aussagen und ihrem Verhalten. Ob sie es wollen oder nicht, Führungskräfte werden mit der Rolle als Meinungsführer identifiziert. Denn wer anders als diejenigen, die das Unternehmen (wenigstens in Teilen) leiten und damit verbunden einen (wenn auch vielleicht nur vermeintlichen) Wissensvorsprung haben, könnte besser beurteilen, was es mit der anstehenden Veränderung im konkreten

Mitarbeiter orientieren sich an den Führungskräften

Arbeitsalltag tatsächlich auf sich hat? Dass dies ein Trugschluss sein kann, spielt keine Rolle. In den Augen der Mitarbeiter nehmen ihre Führungskräfte die Position des Orientierungsankers ein. (Was nebenbei bemerkt ja auch eigentlich eine ihrer originären Aufgaben sein sollte.)

Vom Meinungsführer zum Meinungsbildner

Vom (möglicherweise unfreiwilligen, aber dennoch relevanten) Meinungsführer ist es im Grunde genommen dann nur noch ein kleiner Schritt hin zum Meinungsbildner. Dieser Begriff bezeichnet nach Merten (ebd.) «Personen, die allein aufgrund ihres hohen, meist öffentlich sichtbaren Status (als Politiker, Manager, Wissenschaftler etc.) Einfluss auf die Meinung anderer nehmen.» Meinungsführer und Meinungsbildner unterscheiden sich darin, dass erstere ihren Einfluss ohne Absicht, letztere hingegen absichtlich ausüben.

Direkte Vorgesetzte zählen zu den bevorzugten Informationsquellen

Studien in Veränderungsprozessen machen immer wieder deutlich, dass die direkten Vorgesetzten für die Mitarbeiter zu den bevorzugten Informationsquellen zählen. Warum dann also nicht aktiv und ganz bewusst Meinung im Sinne des Veränderungsprozesses gestalten? Betrachtet man den Unternehmensalltag in vielen Organisationen, scheint dies jedoch ein nahezu unmögliches Unterfangen zu sein. Dabei wäre die verstärkte und gezielte Anwendung von persönlicher Kommunikation und die Übernahme definierter Rollen durch das Management ein zwar anspruchsvoller, aber lohnender Einsatz bei der Bewältigung des Wandels.

Eine ähnliche Rolle als Meinungsführer bzw. Meinungsbildner können natürlich auch noch andere Personen im Unternehmen übernehmen. In jeder Organisation gibt es – manchmal schwer zu identifizierende – Mitarbeiter, die «Knotenpunkte im (internen) Kommunikationsnetz» (Maletzke, 1998, S. 115) darstellen und Merkmale aufweisen, die klassischerweise Führungskräften zugeordnet werden können: Sie kennen sich bei internen Abläufen besser aus als andere, kennen intimere

Informationsquellen, die sie auch überdurchschnittlich aktiv «anzapfen», und werden folglich häufiger nach Informationen gefragt. Je weniger die Mitglieder des Managements ihre Rolle ausfüllen, je bedeutsamer sind diese «informellen» Meinungsführer. Denn ein Meinungsbildungsprozess funktioniert nun einmal nicht ohne Meinungsführer. Die Bedeutung und Rolle von Meinungsführern im Unternehmen wird in dem vorliegenden Beitrag auf die der Führungskräfte beschränkt.

5 Persönliche Kommunikation als entscheidender Faktor

Klassische interne Massenmedien wie die Mitarbeiterzeitschrift, Broschüren oder Videos haben den Vorteil, viele räumlich von einander getrennte Personen mit Informationen versorgen zu können. Mit ihnen kann man jedoch nicht unmittelbar die Wirkung der in ihnen enthaltenen Nachrichten kontrollieren oder Missverständnisse korrigieren. Verständnisschwierigkeiten oder kontroversen Meinungen kann man nicht direkt begegnen.

Persönliche Kommunikation ermöglicht einen direkten Dialog

Neue Medien wie z. B. das Intranet oder E-Mail bieten neben den Vorteilen der raschen und flächendeckenden Verbreitung von Informationen (sofern sie für alle Mitarbeiter verfügbar sind) auch die Möglichkeiten für einen Dialog, etwa in Form von Chats, redaktionell begleiteten Diskussionsforen oder durch das Betätigen des «Antworten»-Feldes. Die räumliche Trennung und die damit verbundenen Nachteile bleiben jedoch erhalten.

Die persönliche Kommunikation ermöglicht hingegen einen Dialog, der zu einem direkten Austausch von Meinungen führt und unmittelbar auf mögliche Missverständnisse eingehen kann. Unklarheiten können durch Rückfragen sofort beseitigt werden.

Im Dialog Unklarheiten beseitigen und Argumente annehmen

In der persönlichen Auseinandersetzung mit der Veränderung bzw. mit ihren Teilaspekten sind Mitarbeiter wie Führungskräfte eher bereit, ihre Meinung zu überprüfen und Argumente anzunehmen – genauso wie in der täglichen Realität außerhalb des Unternehmens. Die Wirksamkeit eines solchen Dialogs im persönlichen Gespräch ist im Hinblick auf den angestrebten Veränderungsprozess mithin ungleich größer als jede Form der schriftlichen oder audiovisuellen Kommunikation.

Für alle Veränderungsphasen gilt, dass Kommunikation nicht das «Wort zum Sonntag» sein darf, wo abgesicherte, nicht mehr korrigierbare Ergebnisse von Arbeitsabläufen mitgeteilt werden. Ein Kommunikationsprozess drückt sich im täglichen Informationsfluss aus, wo die zum Ergebnis führenden Phasen im Dialog mit den Beteiligten begleitet und ihr Beitrag zur Zielerreichung schnell überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden können.

6 Den Wandel gestalten: Vorgehen im Veränderungsprozess

Die Botschaft ist die eigentliche Herausforderung Es ist gar nicht so schwierig, die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu gestalten. In der Regel sind die gängigen Instrumente wie Intranet, Mitarbeiterzeitschrift oder E-Mail in sinnvoller Kombination völlig ausreichend. Es ist durchaus nicht nötig, neue und häufig dazu kostspielige Mittel und Medien zum Einsatz zu bringen, um wirksam zu kommunizieren. Worauf es in Wirklichkeit ankommt, ist nicht die spektakuläre Verpackung, sondern der glaubwürdige Inhalt. Die ausgefeiltesten Instrumente bleiben wirkungslos (jedenfalls im Hinblick auf die angestrebte Wirkung), wenn sie keine Aussagen enthalten oder diese falsche Signale vermitteln. Die Botschaft, die über die Instrumente transportiert wird, ist die eigentliche Herausforderung. Sie muss stets klar, eindeutig und nachvollzieh-

bar sein und die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen.

Im Grunde genommen sollte man sich durch eine regelmäßige Datenerhebung immer darüber im Klaren sein, welche Instrumente die Mitarbeiter am häufigsten nutzen, um sich zu informieren, und welche sie am meisten befürworten. Außerdem sollte man dabei auch herausfinden, welche Medien sie für glaubwürdig halten. So bietet es sich sicherlich nicht an, den Transformationsprozess vor allem über die Mitarbeiterzeitschrift zu vermitteln, wenn diese von den Mitarbeitern gar nicht gelesen wird. Wenn sich herausstellt, dass sie die Zeitschrift zwar lesen und ihre Inhalte auch für glaubwürdig halten, sie die für sie unmittelbar wichtigen Informationen aber lieber von ihren direkten Vorgesetzten erhalten würden, sollte man das schriftliche Instrument für Basis- und Hintergrundinformationen weiter nutzen, aber gleichzeitig auch die Führungsmannschaft fit machen.

Instrumente der Mitarbeiterkommunikation evaluieren

Im Folgenden sollen Vorschläge für den phasengerechten Einsatz interner Kommunikationsinstrumente vorgestellt werden. Grundsätzlich sollte man der persönlichen Kommunikation gegenüber den gedruckten und elektronischen Medien den Vorzug geben. Dies trifft vor allem auf die für die Überzeugung entscheidenden Kommunikationsphasen zwei «Verstanden» und drei «Einverstanden» zu, in denen den Mitarbeitern die direkte Auseinandersetzung mit der Veränderungsthematik ermöglicht werden muss.

Welche Kommunikationsinstrumente man letztendlich einsetzt, richtet sich danach, welchen Zweck man verfolgt, wie groß die Anzahl der Mitarbeiter ist und welche Mittel und Medien bereits vorhanden sind, auf die man eventuell zurückgreifen kann. Es kann auch sinnvoll sein, auf existierende Kommunikationsinstrumente zu verzichten bzw. neue einzurichten oder vergessene wieder aufleben zu lassen.

Einsatz von Kommunikationsinstrumenten dem Zweck entsprechend

Natürlich kommt es im konkreten Einsatz immer auch auf die aktuelle Veränderungssituation und auf den entsprechenden Kontext an. Es gibt kein Patentrezept für die einzige, in jeder Situation immer richtige Form der Kommunikation. Die folgende Darstellung soll jedoch helfen, eine jeweils sinnvolle Auswahl für die Vorgehensweise zu treffen.

7 Die Wahl der Mittel: Die richtigen Instrumente zum gewünschten Zweck

Kommunikationsinstrumente kann man bezüglich ihrer Wirkungsintensität anhand bestimmter Kriterien einordnen. Zu unterscheiden sind

- Reichweite
- Aufwand
- Aktualität
- Informationstiefe
- Aussagekraft
- Dialogpotenzial
- Erlebnisfaktor.

Reichweite

Zentrale Fragestellung: Wie viele Mitarbeiter erreiche ich mit dem gewählten Instrument?

Hat jeder einen E-Mail-Anschluss? Hat jeder Zugang zum Intranet? Wie steht es mit Mitarbeitern in der Produktion oder auf Montage? Wie können Schichtarbeiter erreicht werden?

Aufwand

Zentrale Fragestellung: Mit welchem zeitlichen, finanziellen und personellen Aufwand kann ich das gewählte Instrument zum Einsatz bringen?

Die regelmäßige Herausgabe einer Mitarbeiterzeitschrift ist zeitlich und finanziell aufwendiger als der regelmäßige Versand von E-Mails. Die Organisation und Durchführung einer Veranstaltung benötigt kurzfristig viele Ressourcen. Die persönliche Kommunikation des Topmanagements ist finanziell überschaubar, aber der Zeiteinsatz ist enorm hoch.

Schließlich ist noch zu überlegen, ob der beabsichtigte Zweck der Kommunikation mit dem entsprechenden Aufwand betrieben wird. Geht es zunächst nur darum, eine Sache bekannt zu machen, wäre eine Großveranstaltung wohl eher übertrieben. Eine E-Mail oder eine Bekanntmachung am Schwarzen Brett wäre deutlich weniger aufwendig und würde den Zweck erfüllen.

Aktualität

Zentrale Fragestellung: Wie schnell ist die Information bei den Mitarbeitern? Wie aktuell kann die Nachricht übermittelt werden?

Tagesaktuelle Informationen sind über eine gedruckte Mitarbeiterzeitschrift kaum zu vermitteln. Mitarbeiterversammlungen sind ab einer bestimmten Größe der Belegschaft oder bei verschiedenen Standorten wegen des damit verbundenen organisatorischen Aufwandes nicht geeignet. Hingegen können elektronische Medien in der Regel einen zeitnahen Zugang gewährleisten.

Informationstiefe

Zentrale Fragestellung: Wie umfassend kann ich meine Zielgruppe mit dem gewählten Instrument informieren?

In der Mitarbeiterzeitschrift oder in einer Sonderbrochure lassen sich Hintergrundinformationen und vertiefende Darstellungen eines aktuellen Themas erschöpfend realisieren. Ein Plakat ist dazu nicht geeignet,

ebenso wenig eine E-Mail. Dagegen ist das Intranet eine gute Plattform für vielfältige und komplexe Informationen. Veranstaltungen können ein passendes Instrument sein, wenn sie gut strukturiert und in erster Line auf die Vermittlung von Informationen ausgerichtet sind.

Aussagekraft

Zentrale Fragestellung: Wie kann man individuelle Interpretationen einer getroffenen Aussage vermeiden?

Personale Instrumente (z. B. Gespräche, Veranstaltungen) sowie mediale Instrumente, die einen eindeutigen, als Meinungsführer anerkannten Absender haben (z. B. E-Mails, Briefe), sind am ehesten geeignet, eine Information mit dem notwendigen Nachdruck zu vermitteln und diverse Formen der Exegese zu erschweren.

Dialogpotenzial

Zentrale Fragestellung: Wie kann ich meine Zielgruppe direkt einbeziehen?

Betroffene zu Beteiligten machen heißt, sie in den Prozess einzubinden. Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, Kommentare abzugeben, Fragen zu stellen, Antworten zu erhalten, sich in die Diskussion einzubringen. Jede Form der persönlichen Kommunikation ist dazu besser geeignet als die Instrumente der medialen Kommunikation. Dennoch können auch sie ein Dialogpotenzial aufweisen, z. B. in Form von Rückantworten auf E-Mails oder in Form von Diskussionsforen im Intranet.

Erlebnissfaktor

Zentrale Fragestellung: Wie kann ich meine Zielgruppe emotional teilhaben lassen?

Ein unternehmensbezogenes Erlebnis erfolgt dann, wenn es zu einer zwischenmenschlichen Begegnung

kommt. Wenn sich Menschen auf einer gemeinsamen Basis austauschen können, möglichst ungezwungen und nur grob organisiert. Betriebsfeste, Projektabschlussfeiern und Open-Space-Veranstaltungen gehören dazu. Auch Workshops und Informationsveranstaltungen können einen hohen Erlebnisfaktor aufweisen, wenn man ihm Raum dafür gibt.

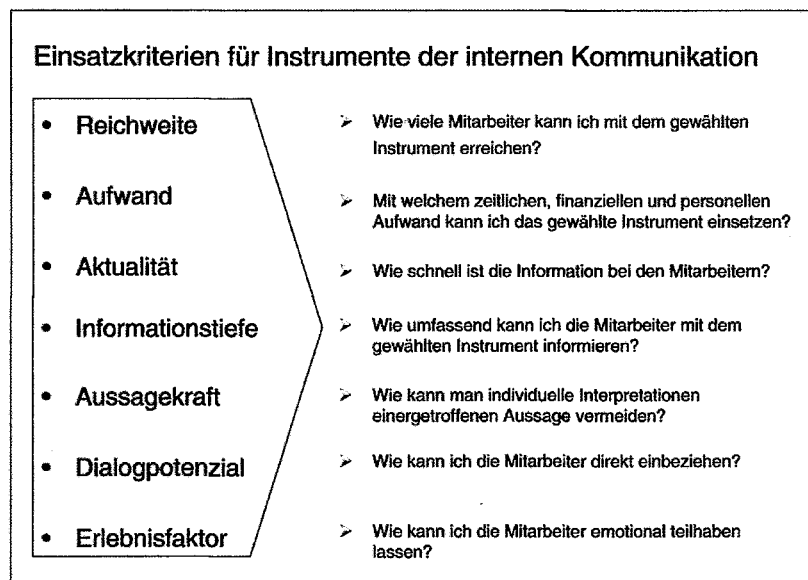


Abb. 3

Beim Einsatz der Instrumente in den Phasen des Veränderungsprozesses kommt es – wie im «richtigen Leben» auch – auf den geeigneten Mix an. Die Kunst besteht darin, die richtige Mischung von Kommunikationsinstrumenten zu finden, die überzeugende Botschaften transportieren und so in ihrer Gesamtwirkung schließlich eine Verhaltensveränderung bewirken.

Dabei spielt vor allem die Glaubwürdigkeit der Kommunikation eine entscheidende Rolle. Diese hängt aber weniger von der Art des Instrumentes selbst, sondern ganz entscheidend von den Umständen des Einsatzes ab, nicht zuletzt von überzeugenden Botschaften. Broschüren, Videos, Intranet, Veranstaltungen etc. können noch so aufwendig gestaltet sein. Wenn das Interesse

Glaubwürdigkeit durch überzeugende Botschaften im gelebten Arbeitsalltag

und die aktuelle Einstellung der Mitarbeiter nicht berücksichtigt wird, bleiben sie unbeachtet. Die einzelnen Instrumente können noch so effektiv zum Einsatz kommen: Wenn sie Botschaften transportieren, die zum Beispiel im Gegensatz zum erlebten Arbeitsalltag stehen, oder nicht zum gewählten Instrument passen oder durch das Instrument selbst unglaubwürdig erscheinen, ist die Effizienz gering, bleibt die gewünschte Wirkung aus.

Die folgende Darstellung ist ein Beispiel für einen möglichen Instrumenten-Mix. Es kann zahlreiche Gründe für andere Wege der Kommunikation geben. Man sollte allerdings nicht vergessen, dass in den entscheidenden Veränderungsphasen die persönliche Kommunikation eine bedeutende Rolle spielt und dass den Führungskräften dabei eine besondere Verantwortlichkeit zugemessen wird.

**Exemplarischer Einsatz
von Kommunikationsinstrumenten**

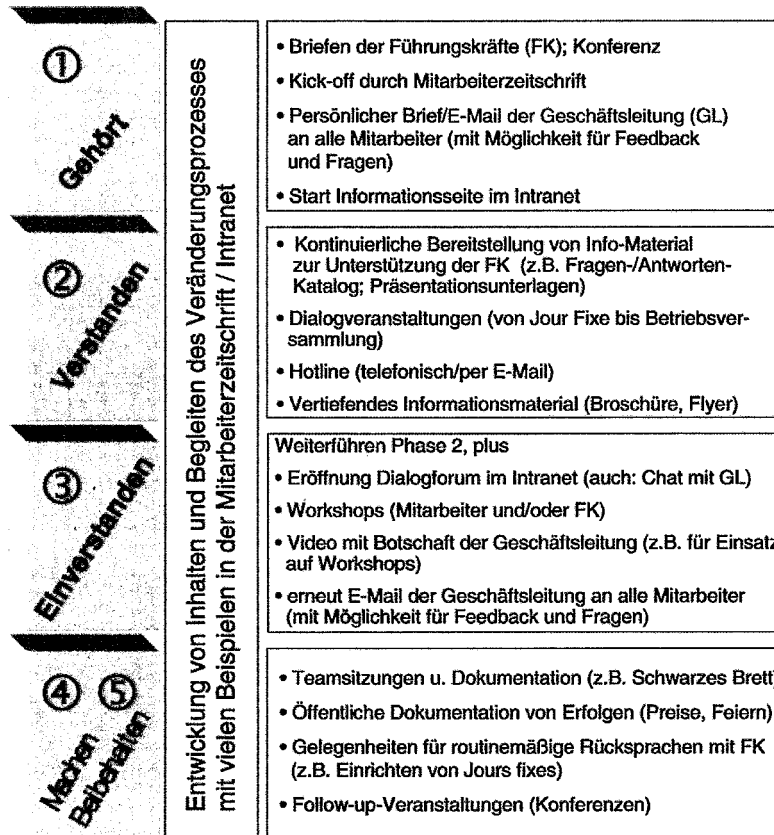


Abb. 4:

8 Einsatz durch Wirkungskontrolle erleichtern

Ob man die richtigen Instrumente gewählt hat und was dabei von den kommunizierten Inhalten bei den Mitarbeitern angekommen ist, lässt sich durch eine regelmäßige Wirkungskontrolle z. B. in Form von Befragungen herausfinden. Durch die Auswertung eines permanen-

Den Kommunikationserfolg kontrollieren

ten, strukturierten Feedbacks während aller fünf Veränderungsphasen erhält man konkrete Daten darüber, was die Mitarbeiter wollen, was sie wissen müssen und wie sie die entsprechenden Informationen erhalten wollen. Gegebenenfalls muss man im laufenden Prozess Kommunikationsziele oder Kommunikationswege korrigieren bzw. präzisieren. Veränderungsprozesse sind zum Scheitern verurteilt, wenn sie sich von der betrieblichen Realität entfernen.

Eine regelmäßige Wirkungskontrolle führt dazu, Defizite und Optimierungspotenziale zu erkennen, dadurch die Effizienz und Effektivität der Kommunikation zu verbessern und mit ihrer Hilfe eine Lern- und Entwicklungsperspektive zu gewinnen. Nutzt man die gewonnenen Erkenntnisse für die Vermittlung glaubwürdiger Inhalte durch den phasengerechten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, ist der Erfolg eines Veränderungsprojektes in greifbare Nähe gerückt.

9 Literatur

Buchholz, Ulrike: Interne Kommunikation im Change Management. In: Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit in Wirtschaft, Verbänden, Behörden. Grundlagen & Adressen; hrsg. v. Bernd-Jürgen Martini. Neuwied 2000

Buchholz, Ulrike: Kommunikation als Führungsaufgabe. In: Handbuch Personalentwicklung. Beraten – Trainieren – Qualifizieren. Konzepte, Methoden und Strategien. Neuwied 2002

Deekeling, Egbert/Fiebig, Norbert: Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im corporate change. Frankfurt am Main 1999

Jäckel, Michael: Medienwirkungen. Opladen 1999

Klöfer, Franz (Hrsg.): Erfolg durch interne Kommuni-

- kation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Neuwied (2., überarbeitete und erweiterte Auflage) 2001
- Maletzke, Gerhard:** Kommunikationswissenschaft im Überblick. Grundlagen, Probleme, Perspektiven. Opladen 1998
- Merten, Klaus:** Das Handwörterbuch der PR. Frankfurt am Main 2000
- Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer (Hrsg.):** Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 1998/1999. Neuwied 1998
- Rogers, Everett M.:** Diffusion of Innovations. New York (4. Auflage) 1995