

Kommunikation in Veränderungsprozessen

Auszug aus dem Buch 'Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten'; Marti (2020)

Einleitung

Gute und offensive Kommunikation ist Dreh- und Angelpunkt in Veränderungsprozessen. Kommunikation ist Vehikel und Treibsatz für Veränderungen zugleich. Schlechte Kommunikation ist das, was Mitarbeitende und Führungskräfte in Veränderungsprozessen oft am meisten bemängeln. Gute Kommunikation ist für Vertrauen und Glaubwürdigkeit unverzichtbar. Der Grundsatz in Veränderungsprozessen ist: Kommunikation ist nicht Information, sondern Dialog und Diskurs. Ein gesundes Miteinander-Streiten. In Veränderungen braucht es viel Klärungsarbeit.

Grundsätze der Kommunikation in Veränderungen (teilweise angelehnt an Doppler 2003, p. 26):

- Kommunikation ist in Veränderungen oft die eigentliche Arbeit. *Kommunizieren ist der Job der Führung.* Wer dafür gesorgt hat, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort ankommen und dass die richtigen Leute zur richtigen Zeit die richtigen Fragen auf die richtige Art und Weise miteinander besprechen, der hat seinen Job als Führungskraft gut gemacht. Führung im Change ist zu einem grossen Teil Kommunikation. Change-Phasen sind gesprächsintensive Zeiten. Auf die Mitarbeitenden zugehen – offene Türen genügen nicht!
- Je einschneidender eine Botschaft ist, umso wichtiger ist der *direkte Kontakt*. Oder im Klartext: Je mehr wir uns in der Praxis vor einer direkten Begegnung und Auseinandersetzung fürchten, umso eher ist sie angesagt.
- Hohe Bedeutung haben: Zusammenhänge und Hintergründe aufzeigen und *Sinn* vermitteln
- Kommunikation ist keine Einbahnstrasse, sondern immer ein Miteinander-Sprechen. Hören, *Zuhören*, die andere Sichtweise verstehen wollen, sich interessieren, Fragen beantworten und Dialog sind dabei zentrale Elemente. Das wird in der Praxis oft übersehen.
- *Man kann nicht nicht kommunizieren.* Lücken in der erwarteten Kommunikation, Schweigen, einseitige Stellungnahmen, für die kein Platz zur Auseinandersetzung eingeräumt wird, werden mit eigenen Fantasien und Interpretationen aufgefüllt. Was nicht gesagt wird, wird tendenziös – das heisst entsprechend den eigenen Vorurteilen – hineininterpretiert.
- *Jeder hört nur, was er hören will.* Je emotional aufgeladener die Situation, desto höher ist das Risiko der selektiven Wahrnehmung. Es wird dann etwas anderes verstanden als der Sender der Botschaft gemeint hat. Zwei Faktoren bestimmen hauptsächlich die selektive Aufnahme von Informationen: Die Glaubwürdigkeit des Senders und die Vorerfahrungen des Empfängers. Deshalb ist es wichtig, zu klären, was beim Empfänger auch wirklich angekommen ist, was er verstanden hat, und wie er das Verstandene bewertet.
- *Man kommt fast immer zu spät.* Wer möglichst vollständig kommunizieren will, kommt im Strudel der Ereignisse fast immer zu spät. Oft genügt es, wenn man über den Stand und die nächsten Schritte des Veränderungsprojektes informiert, ohne dass die Inhalte bereits bekannt sind. Problematisch ist die vielgehörte Aussage: «Wir haben noch gar nichts zu kommunizieren». Es gilt der Grundsatz: «Man kann nicht genügend kommunizieren».
- *«Einmal ist keinmal».* Es lohnt sich davon auszugehen, dass es Zeit braucht, bis die Informationen auch wirklich angekommen sind. Deshalb: Wiederholen, wiederholen, wiederholen.
- Richtig kommunizieren kann nur, wer vorher sondiert, wie seine *Adressaten* innerlich eingestellt sind. Wissen, was die Mitarbeitenden innerlich beschäftigt. Nur auf der Basis dieser Kenntnisse kann die Kommunikation präzise auf den Empfänger ausgerichtet werden. Dies bedeutet auch zu entscheiden, mit welcher Methode, welchen Instrumenten und mit wem als Übermittler der Botschaft die höchsten Chancen bestehen, dass die Inhalte auch wirklich ankommen. Dies erfordert ein solides Kommunikationskonzept. Oft braucht es eine Übersetzungsleistung.
- Schnelle Kommunikation erfordert *direkte Wege*. Hängt die Wirksamkeit einer Botschaft davon ab, dass sie schnell und möglichst unverfälscht ihren Adressaten erreicht, muss sie auf möglichst direktem Weg, direkt und ohne Zwischenstationen und mit der Möglichkeit von unmittelbarem Feedback und Rückfragen an den Empfänger transportiert werden. Präsent sein und Flagge zeigen. Überzeugungsarbeit leisten. Die Kaskade des hierarchischen Dienstweges ist in der Regel höchst ungeeignet, da sie zu stark filtert und verfälscht.
- Botschaften sollten *über verschiedene Kanäle* vermittelt werden. Direkte Kommunikation der oberen Führungskräfte, Linienkommunikation, Kommunikationsabteilung. Zentral ist natürlich die Konsistenz und Widerspruchsfreiheit der Botschaften. Die direkte und persönliche Kommunikation ist in aller Regel das

stärkste Medium. Denn nur so können Sinnkontexte ausführlich dargelegt werden und Unstimmigkeiten diskutiert werden.

- Manchmal lassen sich in Veränderungsprozessen aber Widersprüche und *Inkonsistenzen* der Botschaften und Ziele nicht eliminieren. Dann ist es wichtig, diese explizit und ehrlich aufzuzeigen und zu erklären.
- Viele Vorgesetzte haben *Angst vor offener Kommunikation* und gehen ihr deshalb aus dem Wege. Die Angst vor der Reaktion der Mitarbeitenden basiert auf Unsicherheit. Wenn ein Konzept Hand und Fuss hat – was leider in der Praxis nicht immer der Fall ist – sind Menschen in aller Regel gar nicht so schwer zu gewinnen. Menschen wollen die Ziele, Zusammenhänge und Hintergründe verstehen. Dies ist ein wesentliches Element von Sinn. Als Führungskraft gilt es auch auszuhalten, dass einige Mitarbeitende mit der Botschaft nicht oder nur teilweise einverstanden sind. Dies erfordert aktiv in den Dialog zu gehen. Davon haben nicht wenige Führungskräfte grossen Respekt.
- Darüber hinaus gibt es den Grundsatz: *«Die Wahrheit trägt»*. Die Wahrheit kann zwar bitter und hart sein, aber sie gibt einen Boden. Beschwichtigungen und 'Weichspüler' sind Gift für wahrhaftige Kommunikation und Vertrauen. Menschen die Wahrheit zuzumuten ist Ausdruck von Respekt. Gute und direkte Kommunikation ist auch immer auch Ausdruck einer Haltung von Partnerschaftlichkeit und Fairness. Und auch Ausdruck eines grundlegenden Menschenbildes, das beispielsweise von der Mündigkeit und Eigenverantwortlichkeit des Gegenübers ausgeht und der Würde des Menschen einen undiskutierbaren Platz einräumt.
- Gerade in *krisehaften und konfliktären Situationen* kommt guter und wahrhaftiger Kommunikation eine Schlüsselrolle zu. In emotional beladenen Situationen ist es besonders wichtig, dass der Gesprächsfaden nicht abreisst. Besonders kritisch ist das Kommunikationsverhalten in Schlüsselsituationen ('critical incidents'). Ungute Kommunikation kann den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses erheblich beeinflussen. Beispielsweise der ungeschickte Umgang mit Fehlern oder der Umgang mit Kritik. In Kap. 6.1 folgen vertiefte Ausführungen zur Führung in Krisensituationen.
- In der Kommunikation entscheidend sind auch *Rückgrat* und Hartnäckigkeit. Wer beim geringsten Gegenwind einknickt, wird nicht respektiert und als nicht glaubwürdig wahrgenommen. Entscheidend sind die Bereitschaft und Fähigkeit, in einen glaubhaften Diskurs zu treten.
- Oft besteht in der Regel kein Informationsdefizit. Im Gegenteil, oft besteht eine Informationsflut. Das Problem ist viel öfter fehlende *Verständigung*: zu wenig Dialog und Auseinandersetzung und Austausch untereinander. Diese Qualität der Kommunikation ist das Kernelement in Veränderungsprozessen. Das Schaffen von resonanten Räumen, wo eine Auseinandersetzung in guter Qualität erfolgen kann, ist oft das Kernelement in Veränderungsprozessen. Dies findet oft im Rahmen von Werkstätten *statt*. Eine externe Moderation kann vorteilhaft sein, um die Qualität der Kommunikation sicherzustellen, gerade wenn Emotionen und Widerstände im Spiel sind.
- Besonders wirkungsvoll kann authentische Kommunikation im Rahmen von Grossgruppenveranstaltungen sein, weil hier sehr viele Menschen gleichzeitig erreicht werden können. Wenn obere Führungskräfte in einem authentischen Dialog erlebt werden, sich mit ihren Überlegungen zeigen und sich auch kritischen Fragen stellen, kann das für den Veränderungsprozess eine grosse Wirkung haben. Natürlich kann aber auch das Gegenteil geschehen. Deshalb müssen Grossgruppenveranstaltungen diesbezüglich besonders gut geplant und vorbereitet sein.
- Wichtige Ansatzpunkte für die Art der Kommunikation sind auch im 'Vier-Zimmer-Modell des Wandels' enthalten. Insbesondere ist auch die Problematik der authentischen Kommunikation in der Sandwichrolle gut beschrieben.
- Das Kernelement in der Kommunikation ist das *direkte Gespräch*. Das kann zwar anstrengend und zeitaufwändig sein. Aber es gibt letztlich keine Alternative dazu.
- Ein wichtiges Element ist die *informelle Kommunikation*. Dazu gibt es eine ganze Reihe von bewährten Verfahren: Betriebsbesuche, wandering around, informelle Gesprächsrunden als Temperaturfühler, Telefongespräche, Feste und Ausflüge, Chats, Begegnungsräume im Arbeitsumfeld wie Kaffee-Ecken.
- *Regelmässigkeit*: Oft ist der Grundsatz «Mässig aber regelmässig» sinnvoll. Beispielsweise bei Kulturentwicklungsprozessen. Wenn immer wieder aktiv der Bezug zum Entwicklungsprozess hergestellt wird, stärkt dies das Vertrauen in die Nachhaltigkeit der Veränderung.
- Obere Führungskräfte haben oft das Problem, dass wichtige Informationen bei ihnen aufgrund der hierarchischen Stellung nicht oder stark gefiltert und beschönigt ankommen. So ist es beispielweise oft unsicher, ob das Stimmungsbild, welches die direkt unterstellten Führungskräfte für ihren Führungsbereiche zeichnen, wirklich den Tatsachen entspricht. Daher ist informelle Kommunikation auch aus diesem Grund wichtig. Obere Führungskräfte tun gut daran, Menschen im engsten Umkreis zu haben,

die einem die Wahrheit sagen und auch kritische Rückmeldung geben. Früher war dies die Rolle des *Hofnarrs*.

- Ein wichtiger Aspekt in Veränderungen ist die Kommunikation mit den *Stakeholdern* und Entscheidungsträgern. Gute und ehrliche Kommunikation stärkt das Vertrauen in das Veränderungsvorhaben und sichert so den notwendigen Rückhalt. Und ist die Basis, dass der Rückhalt auch dann zum Tragen kommen kann, wenn das Projekt in Schiefelage gerät.
- Es gibt auch *nicht-kommunizierbare Botschaften*. Es gibt drei Arten, ehrlich zu kommunizieren:
 1. «Ich weiss es und ich sage es»
 2. «Ich weiss nicht, und kann es daher auch nicht sagen»
 3. «Ich weiss es, habe aber meine guten Gründe es nicht zu sagen».
 Gründe etwas nicht zu kommunizieren können beispielsweise rechtlicher Natur sein. Oder aus Respekt vor der Würde eines Menschen.
- Wahrhaftigkeit und Aufrichtigkeit in der Kommunikation sind wesentliche Pfeiler für das *Vertrauen* und die Glaubwürdigkeit von Führungskräften. Und diesem Zusammenhang ist auch die Kohärenz der Botschaften zentral: das Übereinstimmen von Wort und Tat.
- *Zustimmung* als tragendes Element von Veränderungsprozessen lässt sich aller Regel nur mittels Auseinandersetzung und Dialog erzielen.

Vorgehen zur Erstellung eines Kommunikationskonzeptes

1. *Analyse der Ausgangslage*
 - Identifikation der relevanten Zielgruppen und Stakeholder und deren Informationsbedürfnisse
 - Analyse der spezifischen Ausgangslage für den Veränderungsprozess (siehe untenstehende Leitfragen zur Kommunikationsplanung). Sender und Empfänger.
2. *Kommunikationskonzept erstellen*
 - Ziele und Grundidee definieren
 - Kommunikationsinhalte definieren
 - Grobplan entwickeln: Inhalte – Adressaten – Zeit – Formate/Medium/Instrumente
 - Entscheid
3. *Erarbeiten des detaillierten Kommunikationsprogrammes (wer, was, wann, wie)*



Leitfragen zur Kommunikationsplanung

- Welches sind die zentralen Botschaften des Senders? Was ist die beabsichtigte Wirkung?
- Welches sind die relevanten Zielgruppen? Welche Personen bzw. Personenkreise sind durch die Veränderungen betroffen? Wer sind die Adressaten?
- Wie stark sind diese durch die Veränderung betroffen?
- Wie bewerten sie die Veränderung?
- Was sind deren Blickwinkel, Interessen und Bedürfnisse?
- Wird die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderung geteilt?
- Welche Unsicherheiten, Ängste und Erwartungen bestehen?
- Wo sind Widerstand oder Bedenken zu erwarten? Was kann Unbehagen auslösen? Weshalb? In welcher Form?
- Wie vorurteilsfrei wird die Botschaft entgegengenommen werden?
- Was wissen die Adressaten bereits?
- Wer sind die Gewinner und Verlierer?
- Welches sind die wichtigen Stakeholder?
- Wozu – vor allem – braucht es einen Dialog im Führungskreis?
- Welche Zusammenhänge müssen unbedingt aufgezeigt werden?
- Wer sind die Träger des Veränderungsprozesses (Promotoren, Multiplikatoren)?
- Inwiefern müssen auch die Herzen der Adressaten erreicht werden?
- Wann wird die Implementierung beginnen und wie schnell wird sie vor sich gehen?
- Wie lange wird die Veränderung dauern?
- Was wird während des Wandels nicht verändert und bleibt stabil?
- Wie kann das Commitment des Sponsors gegenüber dem Wandel verständlich beschrieben werden? Welche Priorität hat der Wandel für den Sponsor?
- Wie soll die Veränderung positioniert werden?

Primäre Informationsbedürfnisse der Betroffenen

- Warum?
- Warum jetzt?
- Was heisst das für mich?
- Was wird von mir erwartet?
- Wohin geht die Reise?
- Wie ist das Vorgehen?
- Was sind die nächsten Schritte?

Kommunikationsformate

Dialogformen	Einseitige Formen – Information
<ul style="list-style-type: none">• Liniengespräche• Workshops• Grossgruppenveranstaltungen• Dialogrunden, Kaminfeuergespräche• Direkter Draht zu (Top)Management• Online Forum/Chatroom• Soundingboard, Resonanzboard• Infomarkt• Wandering around• Einsatz von Multiplikatoren• Begegnungsräume, Apéros	<ul style="list-style-type: none">• Direktmails• Projekt-Update/Newsletter• Statusberichte, Fortschrittsberichtsweisen• Informationsveranstaltungen• Intranet (Internet)• Schwarzes Brett: physisch/elektronisch• Präsentationen• Videos• Reports

Formale Hinweise zu guter Kommunikation

- Adressatengerecht
- Einfach kommunizieren, kein Fachjargon
- Kürze: Klar und präzise
- Nicht zu viele Signale, nicht überfluten
- Bilder, Analogien und Beispiele benutzen, aus dem Herzen sprechen.

Das Erstellen eines Kommunikationskonzeptes ist in der Regel interdisziplinäres Teamwork. Das reine Delegieren in die Kommunikationsabteilung ist nicht optimal.

Quellen:

Doppler, Klaus / Lauterburg Christoph: Change Management; 2005
Doppler, Klaus: Der Change Manager; 2003