

Interne Kommunikation im Change Management

von Dr. Ulrike Buchholz

Change Management → Interne Kommunikation → Fusionen → Transparenz → Interpretation → Informationsfluss → Mitarbeiter-Zeitschrift → Intranet → Kommunikationsmanagement

Unternehmen sehen sich durch Globalisierung und die Liberalisierung der Märkte einem immer härter werdenden Kampf um Marktanteile ausgesetzt. Die Notwendigkeit des beständigen Wandels mit seinen äußerst komplexen Veränderungsfaktoren ist eine zentrale Spielregel im internationalen Wettbewerb, auf den die Unternehmen mit der gebotenen Flexibilität reagieren müssen. Mitarbeiterbindung und die Identifikation mit »ihrem« Unternehmen stellt sich dabei als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil heraus, der durch das Befriedigen elementarer Bedürfnisse immer wieder erzeugt werden muss. Dazu gehört im besonderen Maße die Vermittlung der konkreten Vorteile des Wandels. Veränderungen zu kommunizieren, muss aber auch heißen, die Kommunikation zu verändern und diese ebenso konstant den Veränderungen anzupassen. Kommunikation ist ein Prozess, der eine Verhaltensveränderung in Gang setzen und aufrecht erhalten, die Umsetzung der Anforderungen des Wandels in Handlung initiieren muss. Erfolgreich kann diese Transformation aber nur sein, wenn sich alle Beteiligten über ihre Rollen in diesem Prozess im Klaren sind und die Dramaturgie des Wandels systematisch und methodisch angegangen wird.

Kommunikation ist ein entscheidender Faktor bei Veränderungen

Es vergeht inzwischen kaum eine Woche, in der die Medien nicht über Fusionspläne, deren Erfolge oder Misserfolge, über Firmenverkäufe oder Maßnahmen zur Restrukturierung berichten. Was früher die Ausnahme war, ist nun Alltag: Transformation, Mobilisierung,

Veränderung ist inzwischen ein Dauerprozess. Grund ist das sich fortwährend verändernde Umfeld durch den globalen Wettbewerb, durch technische Innovationen und durch immer anspruchsvollere Kunden. In der Tat wird die betriebliche Normalität mit ihren eindeutigen, durchschaubaren Strukturen und lebenslang sicheren Arbeitsplätzen mehr und mehr aufgelöst.

Die 90er Jahre waren das Jahrzehnt der Fusionen. Innerhalb von zehn Jahren hat sich die Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse weltweit von rund 9000 auf knapp 25.000 fast verdreifacht. Dabei zeigt eine gemeinsame Studie der Kommunikationsberatung Kothes Klewes und des Bielefelder Emnid-Instituts, dass im Gegensatz zu Deutschlands Wirtschaftsführern und Meinungsbildnern sieben von zehn Bundesbürger Angst vor großen Fusionen haben. Der Grund für diese gegensätzliche Wahrnehmung liege nicht zuletzt in den unterschiedlichen Erwartungen von Unternehmern und deren Anteilseignern sowie von den Mitarbeitern und der Bevölkerung. 93 Prozent der Bundesbürger sind überzeugt, dass die Arbeitnehmer bei Fusionen Angst vor Arbeitsplatzverlust haben. Fragt man die Unternehmer, geben sie in dieser Studie zu, dass in der Vergangenheit häufig Fehler gemacht worden seien. Genannt werden eine zu späte Integration der Mitarbeiter (87 Prozent), zu wenig Transparenz (86 Prozent) und eine fehlerhafte, unvollständige Informationsvermittlung (81 Prozent). Eine gleichzeitig in den europäischen Nachbarländern durchgeführte Befragung ergab übrigens ein vergleichbares Bild.

Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommt eine Untersuchung, die das Institut for Mergers & Acquisitions (IMA) der Universität Witten/Herdecke und die Unternehmensberatung Mercuri International durchgeführt haben. Die Studie (veröffentlicht in der Zeitschrift *Wirtschaftswoche*) kommt zu dem Schluss, dass die meisten Fusionen nichts bringen. Denn bei nur 44 Prozent von insgesamt 103 Unternehmenszusammenschlüssen mit deutscher Beteiligung sei der Umsatz gestiegen, nur bei 24 Prozent der Aktienkurs. Entscheidend für den erfolgreichen Verlauf einer Fusion sei eine gute Integrationsplanung, die einen Wissenstransfer und eine auch nach innen überzeugende Kommunikationsstrategie beinhalte.

Um Existenzängsten und andauernder Instabilität begegnen zu können, muss Kommunikation also vielmehr sein als der einfache Transport bereits getroffener Entscheidungen. In einem Arbeitsum-

feld, wo die Unsicherheit alltäglich wird, muss der Kontext des Wandels, müssen die Gründe und Auswirkungen zum Beispiel bei Unternehmenszusammenschlüssen vermittelt werden.

Von der Information zum Dialog: Kommunikation ist ein Prozess

Sinn und Absicht der internen Kommunikation ist es sicherzustellen, dass jeder Mitarbeiter an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet ist und sie unterstützen kann. Dabei ermöglicht sie eine Gesamtvorstellung der Unternehmensaktivitäten, vermittelt Orientierung über die Ausrichtung des Unternehmens, erleichtert die Unternehmenssteuerung und hilft den Mitarbeitern, Verbindung zum Ganzen herzustellen. Größtmögliche Transparenz von Zielen, Verfahren und Hintergrunddarstellungen reichen aber in Veränderungsprozessen nicht aus. Angesichts der Vielfalt, Komplexität und der rasanten Abfolge anstehender Entscheidungen sowie der damit verbundenen notwendigen Dezentralisierung und Delegation von Verantwortung müssen sich Führungskräfte auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter, auf deren Engagement, Kreativität und Loyalität verlassen.

Sie müssen dem fachlichen Können und unternehmerischen Mithalten der Mitarbeiter vertrauen, da sie immer weniger die Möglichkeit und die Zeit haben, die sachliche Richtigkeit und Angemessenheit von Lösungsvorschlägen, Wegen und Verfahren zu überprüfen. Gerade in Prozessen des beständigen Wandels ist es notwendig, die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität und Menge zu erhalten, um schnell und präzise entscheiden zu können. Informationen müssen ungehindert hin- und herfließen können, wenn man Kreativitätspotenziale freisetzen und die Innovationskraft beflügeln will. Interne Kommunikation bildet die Transformation nicht nur ab, sondern sie wird zu einem bestimmenden Faktor des Prozesses, indem sie die Denkleistung widerspiegelt, die im Unternehmen bereits im Gange ist.

Entscheidungsfindung im Prozess begleiten

Gesagt ist nicht gehört.

Gehört ist nicht verstanden.

Verstanden ist nicht einverstanden.

Einverstanden ist nicht angewandt.

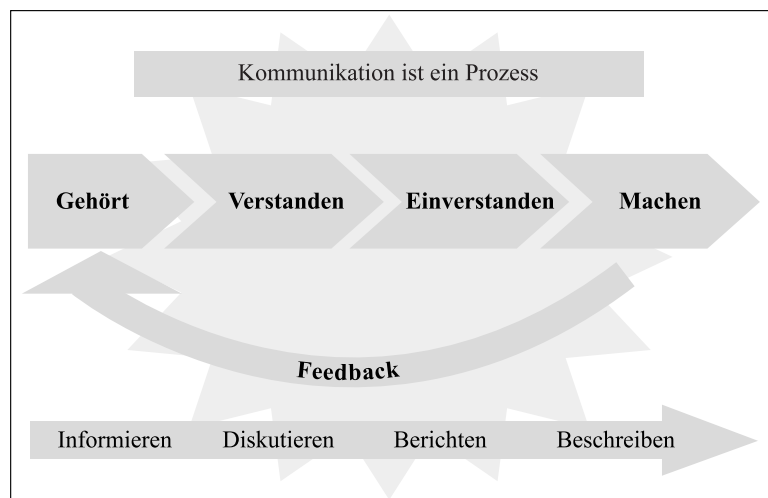
Angewandt ist nicht beibehalten.

Konrad Lorenz

Kommunikation ist 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 beitragen, 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 reinen 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 darf nicht das »Wort zum Sonntag« sein, wo abgesicherte, nicht mehr korrigierbare Ergebnisse von Arbeitsabläufen mitgeteilt werden, wenn überhaupt. 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.



In den Führungsetagen ist allerdings noch vielfach der Irrglaube präsent, dass Kommunikation kontrolliert und nach Belieben ein und ausgeschaltet werden kann. Dabei lässt sie den Verantwortlichen lediglich die Entscheidung darüber, wohin Bewusstsein und Wissen der Mitarbeiter gelenkt werden sollen. Wo nicht aktiv kommuniziert wird, füllen Gerüchte die Lücken aus. Kommunikation sollte daher vielmehr Taktgeber des Veränderungsprozesses sein und einer ausgefeilten Strategie folgen, anstatt nur auf die neusten Gerüchte reagieren zu müssen. Das Ergebnis einer solchen konsequent durchgeführten Kommunikations-Strategie kann sich dann sehen lassen:

Ergebnis einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie

Die Mitarbeiter verstehen die gesamte Strategie und fühlen sich mit den Unternehmenszielen verbunden.

Kommunikation kann in allen Richtungen frei fließen: top-down, funktionsübergreifend, bottom-up.



Die Mitarbeiter wissen, wie sie ihre Ziele für die alltägliche Arbeit aus der Gesamtstrategie ableiten können.

Das Top-Management und die Führungskräfte wissen, wie sie zusammenarbeiten müssen, um Orientierung zu vermitteln.

Feedback-Schleifen führen zu kontinuierlicher Verbesserung.

Erfolgreicher interner Kommunikation kommt so ein entscheidender Beitrag zum Wertschöpfungsvermögen des Unternehmens zu. Die Kommunikationsexperten übernehmen dabei besonders in Veränderungsprozessen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Die Rolle der Kommunikationsexperten

Eine in 60 großen deutschen Unternehmen mit den Kommunikationsmanagern durchgeführte Studie der PR-Agentur MasterMedia Berlin zeigt, dass der Stellenwert der internen Kommunikation in Veränderungsprozessen grundsätzlich als »hoch« bis »sehr hoch« eingeschätzt wird.

Wer noch immer glaubt, interne Kommunikation ziele wie früher auf reines Informationsmanagement ab, der irrt gewaltig. Transparenz und die Verfügbarkeit von Informationen sind zwar weiterhin eine wichtige Bedingung in Veränderungsprozessen. Dies ist aber keinesfalls ausreichend dort, wo Identifikation und Mobilisierung gefragt sind. Nicht jede Veränderung wird von den Mitarbeitern als Chance begriffen – zumal sie oft in einer Phase initiiert werden muss, in der alles für das Unternehmen und die Mitarbeiter scheinbar gut läuft.

Um Akzeptanz für Veränderungen zu erreichen, muss die Kommunikation zwischen dem Management und den Mitarbeitern sowie untereinander bewusst und planmäßig gestaltet werden. Das sogenannte Commitment der Mitarbeiter ist ein nicht zu unterschätzender harter Wettbewerbsfaktor. Für das Top-Management heißt das, der internen Kommunikation und mit ihr der Bildung von Akzeptanz gerade in der Phase der Umsetzung höchste Priorität zu geben.

Dies zeigen auch die Ergebnisse der bereits zitierten Studie von MasterMedia. Die interne Kommunikation entwickelt sich nach Meinung der befragten Funktionsinhaber inzwischen spürbar von der Hofberichterstattung zum strategischen Managementinstrument. Denn der steigende Wettbewerbsdruck, das rasante Marktwachstum, damit verbundene kurze Innovationszyklen und beständige Transformationen fordern eine hohe Reaktionsfähigkeit der Unternehmen und seiner Mitarbeiter sowie gut organisierte Prozesse. Dies ist jedoch nicht mehr durch die einfachen, oft linearen Kommunikationsstrukturen der Vergangenheit zu bewältigen. Veränderung muss von allen Menschen in einem Unternehmen aktiv gestaltet werden, was eine hohe Flexibilität aller Beteiligten erfordert und eine deutlich größere Anforderung an die Führung und damit an die Kommunikation stellt. Strukturwandel bedeutet auch immer wieder einen Abgleich der betriebsinternen Kultur, was eine komplexe Kommunikationsleistung im gesamten Unternehmen und den vollen, professionellen Einsatz der Führungsmannschaft erforderlich macht. Die Kommunikationsexperten sind daher nicht mehr nur für die Erstellung eines Konzepts und dessen Umsetzung verantwortlich, sondern sie werden zum Coach des Managements. Sie kennen die (Kommunikations)kultur innerhalb des Unternehmens, sie definieren die Kernbotschaften, planen und implementieren Transformationsprozesse, sie moderieren zwischen den Unternehmensebenen und sorgen für systematische Feedbackprozesse zur Darstellung von Wirkungskontexten.

Fazit: Die Transformation von Unternehmen führt zu einer neuen Rolle der internen Kommunikation und ihrer Funktionsträger. Es ist nicht zu leugnen, dass sie ein essentieller Faktor für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist, wenn sie methodisch und systematisch betrieben wird. Dazu gehört ein deutliches Bewusstsein für die Befindlichkeiten der Mitarbeiter sowie eine sichere Einschätzung der Gestaltungsmöglichkeiten und der Wirkungszusammenhänge im

Unternehmen. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass in der internen Kommunikation die Leitlinien der durch den Wandel angestrebten neuen Unternehmenskultur häufig früher umgesetzt werden als in den anderen Unternehmensbereichen. Die Kommunikatoren gestalten die neue Unternehmensidentität also in der Regel von Anfang an mit.



Das Management ist ein wichtiger Katalysator

Ziel der internen Kommunikation in Change-Prozessen ist es, aus Betroffenen Beteiligte zu machen, die die angestrebten Veränderungen nicht nur akzeptieren, sondern sie auch aktiv unterstützen. Deshalb muss sie methodisch und systematisch durchgeführt, ein definierter und detaillierter Plan zur Verbesserung ihrer Leistung aufgestellt werden. Die Mitarbeiterkommunikation ist den neuen Herausforderungen aber häufig noch nicht gewachsen, obwohl ihre Bedeutung in Veränderungsprozessen zunehmend erkannt wird. Die Praxis orientiert sich jedoch oft noch immer an den überlieferten hierarchischen Unternehmensstrukturen, wo gelegentliche Top-Down-Verkündungen bevorzugt werden und die Kommunikations-

arbeit im Grunde im Management als lästige Pflicht gesehen wird. Wozu gibt es denn eine Kommunikationsabteilung? Aber Kommunikation ist nicht delegierbar.

Die volle Unterstützung des Top-Managements ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Kommunikationsstrategie. Denn man muss davon ausgehen, dass die angestrebten Maßnahmen auf Widerstand stoßen. Steht die Leitung dann nicht bewusst und weithin sichtbar zu den erklärten Zielen, werden die Kommunikationsaktivitäten scheitern.

Das Management ist ganz besonders in Veränderungsprozessen ein wichtiger Katalysator. Führungskräfte, die glaubwürdige, klare und unmissverständliche Antworten geben und Orientierung vermitteln. Dabei ist es erfolgsentscheidend, sich richtig mitzuteilen, zuhören zu können und Feedback zu geben. Erfolgreiche Kommunikation kann nur funktionieren, wenn sich alle Hierarchiestufen in Rollen und Verantwortlichkeiten begeben: Das Top-Management muss das Gesamtbild definieren und verstärken. Die Unternehmensleitung vermittelt die Vision, setzt Prioritäten, definiert die Unternehmensziele und formuliert die Unternehmensleistung.

Die direkten Vorgesetzten setzen die übergeordneten Ziele in Relation zum Arbeitsplatz der Mitarbeiter. Dabei nehmen sie während des Strukturwandels im Unternehmen eine nicht ganz einfache Doppelrolle ein. Einerseits sind sie selbst Betroffene, andererseits müssen sie kompromisslos für die operative Umsetzung der Umstrukturierung sorgen. Hinzu kommt, dass sie früher in der Regel einen Informationsvorsprung vor ihren Mitarbeitern hatten und sich einigermaßen sicher sein konnten, auf Fragen eine eindeutige Antwort zu haben. Dies ist nun nicht mehr so. Veränderungen laufen so schnell ab, dass die Realität vermeintliche Fakten bereits wieder überholt haben kann. Hinzu kommt, dass sich nicht nur Führungskräfte über moderne Informationsmittel leicht Informationen besorgen können. So gibt es kaum noch einen echten, faktenbasierenden Wissensvorsprung.

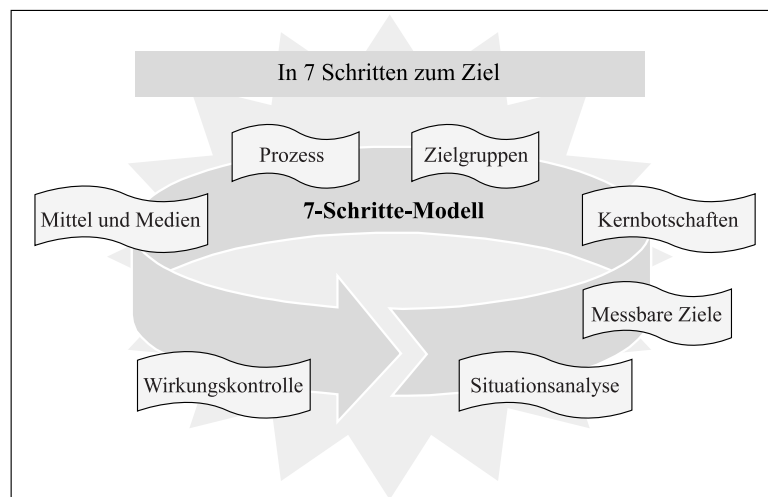
Die Kompetenz der direkten Vorgesetzten muss daher auf einer anderen Ebene liegen: Sie müssen Kontextvermittler und Moderatoren sein, müssen Zusammenhänge erklären und die generelle Zielsetzung des Top-Managements auf die konkrete Arbeit herunterbrechen. Sie vermitteln die abteilungsbezogenen Ziele und entsprechende Informationen, die direkten Bezug zum Arbeitsplatz haben. Ihre

Position ist im Veränderungsprozess bedeutsam, denn sie stehen in unmittelbarem Kontakt zu den Mitarbeitern, die ihre Aussagen durch die enge Zusammenarbeit gut bewerten und einordnen können. Diese Rolle erwarten die Mitarbeiter auch und betrachten ihre direkten Vorgesetzten als ihre wichtigsten Ansprechpartner und damit auch als die bevorzugte Informationsquelle. Sie benötigen daher die meiste Unterstützung von den Kommunikationsexperten. In regelmäßigen Briefinggesprächen sollten sie Informationen über die Verfahrenslogik, über Zeiträume, Handlungsoptionen und Hintergründe des Veränderungsprozesses erhalten.

Entwicklung einer Kommunikationsstrategie: In sieben Schritten zum Erfolg

Um aus Betroffenen Beteiligte zu machen, ist das richtige Prozesssystem notwendig. Wichtigstes Merkmal eines erfolgreichen internen Kommunikationsprogramms ist der systematisch geplante Ansatz von zyklischen Informationen und Feedback. Er verbindet das Top und das mittlere Management als Hauptkommunikatoren und stellt die persönliche Kommunikation vor allem des mittleren Managements in den Vordergrund. Das Prozesssystem unterstreicht den Dialog, wo das Senden von Botschaften und das Erhalten von Feedback gleichwertige Elemente sind.

Es handelt sich also nicht um das reine Kaskadieren von Informationen. Denn diese Methode sichert noch nicht den Erfolg der Kommunikation. Man kann zwar vermuten und hoffen, dass die Informationen von ganz oben über verschiedene Stufen nach ganz unten weitergeleitet wurden. Aber sicher kann man erst sein durch eine Wirkungskontrolle. Außerdem weiß das Top-Management bei einer anzunehmenden erfolgreichen Kaskadierung dadurch noch nicht, ob seine Botschaften in ausreichendem Maße von allen Mitarbeitern verstanden wurden. Denn Ziel aller Kommunikation ist schließlich die Umsetzung in eine gewünschte Handlung. Deshalb ist es wichtig, mehrere Feedbackschleifen zu installieren und dadurch einen kontinuierlichen Zyklus zu ermöglichen.



1. Eine Situationsanalyse zeigt, wo man steht

Eine Situationsanalyse ist ein solider Beginn für ein solches Kommunikationsprogramm. Sie zeigt, wo man steht und wie weit man vom Ziel entfernt ist. Mit ihrer Hilfe kann man priorisieren, woran zuerst gearbeitet werden muss und welche Ressourcen man dafür benötigt. Sie bewirkt, dass man messbare Ziele setzt und ermöglicht ein Benchmark, um den Fortschritt zu verfolgen. Die Datenerhebung sollte eine Mischung aus formellen und informellen Messkriterien sein. Sie kann durch Umfragen, Diskussionen, Interviews, Fokusgruppen oder auch Statistiken erfolgen. Auf diese Weise sind zum Beispiel die Trends in der Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Prozess der Veränderung im Unternehmen erkennbar. Man kann den Grad der Desorientierung feststellen, die bei anstehenden Veränderungen zunächst hervorgerufen wird. In Situationen, in der die stabile und sichere Basis der Zusammenarbeit ins Wanken gerät, muss man mit Verständnisproblemen bis hin zur vollständigen Ablehnung rechnen. Das Ausmaß bleibt aber ohne eine systematische Untersuchung im Bereich der Spekulation. Man läuft Gefahr, seine Kommunikationsstrategie falsch auszurichten, und die daraus abgeleiteten Maßnahmen verpuffen wirkungslos. Dies wird

sich dann spätestens bei der nächsten Budgetverhandlung bemerkbar machen.

2. Durch messbare Ziele Mehrwert generieren

Aus der Situationsanalyse lassen sich konkrete Ziele für die Kommunikationsarbeit ableiten. Sie müssen sich immer an den Unternehmenszielen orientieren. Schließlich sollen ja auch die Kommunikationsmaßnahmen Mehrwert generieren. Insofern sollte die Kommunikationsleistung wie jeder andere Geschäftsprozess betrachtet und messbar gemacht werden (siehe dazu auch Punkt 7). Messbare Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie konkret sind und auf Kennzahlen basieren. Sie müssen einen Bezug zur übergreifenden Geschäftsstrategie haben und mit ihr regelmäßig abgeglichen werden.

Funktionierende Veränderungsprozesse setzen voraus, dass sich die Mitarbeiter jederzeit über die unternehmerischen Zielsetzungen und die sie beeinflussenden internen und externen Kenngrößen im Klaren sind und sie entsprechend unterstützen. Deshalb ist es sinnvoll, Kommunikationsziele für einzelne Prozessphasen zu setzen. So ist eine eventuell notwendige Korrektur schneller zu erkennen und leichter durchzuführen, als wenn man zu lange abwartet in der Hoffnung, es entwickelt sich alles schon wie gewünscht. Man könnte in diesem Sinne damit beginnen, die Mitarbeiter über Inhalte und Zielrichtungen der Veränderung zu informieren. Im nächsten Schritt wäre dann zu erreichen, dass sie ihren eigenen Beitrag zum Gelingen des Wandels verstehen und akzeptieren. Schließlich müssten sie die Umsetzungsmöglichkeiten an ihrem eigenen Arbeitsplatz erkennen können und die ersten Schritte unternehmen.

3. Mit Themenmanagement Desorientierung entgegenwirken

Um Desorientierung durch Informationsüberflutung zu vermeiden, bietet sich ein Themenmanagement in Abstimmung mit der Unternehmensleitung an. Mit Hilfe der Kommunikationsstrategie wird die Organisation auf das Wichtigste justiert. Dazu sind prägnante Botschaften notwendig, die klar und eindeutig die Geschäftsstrategie und die Rolle der Mitarbeiter vermitteln. Idealerweise können die Mitarbeiter schließlich eine gerade Linie zwischen ihrer eigenen Arbeit und der Geschäftsstrategie ziehen. Auch die Botschaften sind explizit mit den Unternehmenszielen zu verbinden. Das Themenmanagement schafft eine sinnvolle Verbin-

dung zwischen dem, was die Mitarbeiter wissen müssen, und dem, was sie hören wollen; es priorisiert und konzentriert Informationen.

Dabei muss vor allem die eine zentrale Frage beantwortet werden: »Was habe ich davon? Wie kann ich dazu beitragen?«. Nicht jede Veränderung wird von den Mitarbeitern als Chance begriffen. Ein eindringlicher Appell, durch den persönlichen Einsatz die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, mobilisiert die Mitarbeiter erst dann, wenn sie erkennen, in welcher Form sie selbst davon profitieren können. Gelingt es nicht, den Mitarbeitern die Vorteile zu vermitteln, die die Veränderungen für sie haben, bleibt die Motivation aus, sich für das neue Unternehmen zu engagieren. Damit ist keinesfalls in erster Linie die gehaltliche Entwicklung gemeint. Vielmehr sollten Themen angesprochen werden wie eine mögliche Kompetenz-Erweiterung durch neue Aufgaben oder die Aussicht, durch die persönliche Weiterentwicklung zu den Besten der eigenen Branche ausgebildet zu werden und damit den eigenen Marktwert zu steigern. Denn eine lebenslange Beschäftigung in ein und derselben Firma wird durch die permanent erlebten strukturellen Veränderungen immer unwahrscheinlicher. Auch das sollte thematisiert werden. Erst wenn die persönlichen Bezugspunkte – übrigens ebenso im Hinblick auf die eigene Abteilung oder das eigene Team – zur Zufriedenheit geklärt sind, können auch generelle, unternehmensrelevante Aussagen Wirkung erzielen.

Dabei zeugt es von Kompetenz und Glaubwürdigkeit, wenn auch generelle Inhalte aus dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld eines Unternehmens in das Themenmanagement einfließen. Interne Veränderungen sind in der Regel durch externe Faktoren beeinflusst. Die Mitarbeiter sind sich dessen durchaus bewusst und wollen sich als erwachsene, verantwortliche und kritische Menschen ein eigenes Bild machen können. Die interne Kommunikation sollte diesem Anspruch Rechnung tragen.

4. Durch Zielgruppendefinition Wirkung verstärken

Auf den ersten Blick liegt die Zielgruppe von Kommunikation in Veränderungsprozessen ganz klar auf der Hand: die Mitarbeiter natürlich. Wer sich jetzt aber schon verabschiedet und zum nächsten Schritt übergehen möchte, dem könnten wesentliche Teilgruppen für seine Kommunikationsstrategie entgehen. Eine Zielgrup-

pensegmentierung ist auf bedarfsgerechte Kommunikation gerichtet und damit auf eine dadurch geförderte Wirkungsverstärkung. Die wichtigste unternehmensinterne Zielgruppe ist die Belegschaft. Aber man darf annehmen, dass zum Beispiel Mitarbeiter in einer Fertigung eine andere Ansprache bedürfen als etwa Entwicklungsingenieure in einem Competence Center. Auch die Globalisierung kann ein Unternehmen vor Probleme stellen. Wird die Kommunikation in den Führungsetagen zum Beispiel in der Regel in Englisch geführt, kann es sein, dass Mitarbeiter in der Linie dies nicht akzeptieren. Was würde da also ein Vortrag oder schriftliches Informationsmaterial ausschließlich auf Englisch nützen? Selbst wenn ein Mitglied des Top-Managements sich höchstpersönlich an die Front begibt – wie es ihm sein Kommunikationsmanager vielleicht geraten hat, um die Mannschaft zu mobilisieren: Die Enttäuschung auf beiden Seiten dürfte vorprogrammiert sein.

Das mittlere Management ist eine weitere wichtige Zielgruppe. Denn diese Führungskräfte entscheiden durch ihr Verhalten über Erfolg und Misserfolg des Veränderungsprogramms. Da sie persönlich nicht weniger als ihre Mitarbeiter von den anstehenden Veränderungen betroffen sind, können sie schnell zu einer Barriere im innerbetrieblichen Kommunikationsprozess werden. Sie stehen unter besonderem Druck, da die einzelnen Schritte der Umstrukturierung in der Regel schnell, oft parallel erfolgen, das Tagesgeschäft stark beeinflussen, die Mitarbeiter aber gleichzeitig umfassende und glaubwürdige Information erwarten. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Mitglieder des mittleren Managements durchaus bereit sind, Ihre Rolle zu übernehmen, wenn sie selbst in den Kommunikationsprozess ausreichend intensiv eingebunden werden und ihnen ganz praktische Unterstützung zum Beispiel in Form von Unterlagen und Dokumentationsmaterial an die Hand gegeben wird. Leicht anzuwendende Arbeitsmittel wie Foliensätze mit den wesentlichen Inhalten, Fragen/Antworten-Kataloge, Argumentationshilfen und Redenbausteine sowie Leitfäden zum Beispiel zur Gestaltung von Präsentationen helfen, die Umsetzung der Kommunikationsstrategie durch das Management zu fördern. Die vielzitierte »Lähmschicht« kann durchaus durchlässiger sein als vielfach angenommen.

Das Top-Management ist ebenfalls eine Zielgruppe in der strate-

gischen Kommunikation von Veränderungsprozessen. Immerhin ist sie der Initiator des angestrebten Wandels und steht als solche im Fokus der Belegschaft. Das Top-Management bedarf also ganz dezidierter Unterstützung, zum Beispiel indem ihnen die Stimmung im Unternehmen oder die Wirkung einzelner Kommunikationsmaßnahmen regelmäßig gespiegelt wird, verbunden mit Vorschlägen zum weiteren Vorgehen. Wieso diese Gruppe nicht vernachlässigt werden sollte, wird auch in der Beschreibung von Schritt 5 klar.

Insgesamt sollte für die Bestimmung der Zielgruppen ausreichend Zeit aufgewendet werden. Vergisst man zum Beispiel Meinungsmultiplikatoren wie etwa die Betriebsräte, vergeblich man eine weitere Chance, das Bewusstsein und das Wissen der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung zu lenken.

5. Mit einer klaren Prozessbeschreibung den Dialog gestalten

Schritt 5 des Strategiemodells zielt auf die Beschreibung des Kommunikationsprozesses, in dem die Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Es ist augenscheinlich noch immer eher ungewöhnlich, dass das Top-Management sich an der Entwicklung der Kommunikationsstrategie beteiligt und darauf achtet, dass sie auf ihre Geschäftsstrategie für das Unternehmen abgestimmt ist. Das Bewusstsein dafür ist noch nicht überall geschärft. Die Prozessbeschreibung soll auch dazu beitragen, die Akzeptanz der eigenen Rolle beim Management zu fördern. Dabei handelt es sich um eine bewusste und planmäßige Gestaltung der Kooperation zwischen Führung und Mitarbeitern, wodurch die angestrebten Veränderungen im Unternehmen bewältigt werden sollen.

An dieser Stelle wird deutlich, dass das Management in der Kommunikationsstrategie sowohl Zielgruppe als auch mitverantwortlich für die Umsetzung der Maßnahmen ist. Eine wirklich funktionierende Kommunikation klappt nur durch die richtige Aufstellung aller Hierarchiestufen. Spätestens in diesem Schritt sollten die Teilverantwortungen an das Top- und das mittlere Management übergeben werden. Kommunikation ist Teamwork! Von Seiten der Kommunikationsfachleute gehört dazu ein regelmäßiges und offenes Briefing des Managements als eine Zielgruppe der Strategie. Im Idealfall werden periodisch Wirkungskontrollen (siehe Punkt 7) auch über die Kommunikationsleistung

gen der Führungsmannschaft durchgeführt und gemeinsam an Verbesserungen gearbeitet.

Dieser Schritt 5, Kommunikationsprozesse, zeigt besonders gut, welche komplexe Aufgabe der Kommunikationsprofi zu bewältigen hat. Zum einen muss er ganz konkrete Kommunikationsmaßnahmen einleiten, die das Management als eine Zielgruppe seiner Strategie erreichen. Das beginnt mit der Aufklärung über die Bedeutung von Glaubwürdigkeit, Managementstil und Kommunikation für den Erfolg von Transformation und Mobilisierung. Er muss dem Management deutlich machen, dass Konfliktsituationen und entsprechende Handlungsoptionen glaubhaft kommuniziert werden müssen, will man das Vertrauen der Belegschaft nicht gefährden. Auf der anderen Seite muss das Management, als Rolleninhaber und Teilverantwortlicher im Kommunikationsprozess, auch die damit verbundenen Anforderungen akzeptieren und umsetzen. Dazu gehört die Verfügbarkeit von ausreichend Zeit, das Bewusstsein über entsprechende symbolische Handlungen im Kontext der Veränderung sowie die aktive Einbindung in die Gesamtdramaturgie mit der Wahrnehmung von Sprachregelungen. Hier ist die Coaching-Kompetenz der Kommunikationsexperten gefragt.

6. Mittel und Medien auf die Kommunikationsziele ausrichten

Die Bereitstellung einer dem Veränderungsprozess adäquaten Infrastruktur mit entsprechenden Mitteln und Medien ist eine gewaltige Herausforderung, denn Mitarbeiter müssen unter Umständen auf der ganzen Welt schnell und zeitgleich informiert werden. Die Beschleunigung der Informationsprozesse, zum Beispiel durch die elektronische Kommunikation, verlangt zugleich auch eine enorme Steigerung der inhaltlichen Anforderung. Langwierige Abstimmungsprozesse und 100prozentige Absicherungen durch die Hierarchiestufen werden durch die Realität der Ereignisse in der Regel eingeholt. Das leicht zugängliche Informationsangebot im Internet, aber auch in anderen gängigen Medien ermöglicht es den Mitarbeitern überdies leicht, sich unabhängig von den internen Kanälen ein eigenes Bild zu machen. Die Herausforderung an das Kommunikationsmanagement ist es mithin, sinnvolle Kommunikation überhaupt erst zu ermöglichen und das Bewusstsein und das Wissen der Belegschaft in die gewünschte Richtung zu lenken.

Dazu gehört auch, konsequent dem Kommunikationsprinzip »intern vor extern« zu folgen. Man hat nur dann eine Chance, den Mitarbeitern einen Informationsvorsprung zu geben, dadurch Wertschätzung zu zeigen und so eine positive Meinungsbildung zu fördern, wenn die Informationen zuerst über offizielle firmeninterne Medien erhältlich sind. Gewinnen die Mitarbeiter hingegen den Eindruck, dass sie wichtige Informationen aus ihrer Tageszeitung entnehmen oder abends dafür die TV-Nachrichten einschalten müssen, ist der Vertrauensbonus schnell dahin.

Ob man auf die klassischen Instrumente wie die Mitarbeiterzeitschrift setzt oder auf die neuen wie das Intranet, ist eine Entscheidung, die von verschiedenen Kriterien abhängt. Aus der Situationsanalyse sollte zu erkennen sein, welche Instrumente die relevanten Zielgruppen am häufigsten nutzen, um sich zu informieren, und welche sie am meisten befürworten. Außerdem sollte man durch die Datenerhebung herausfinden, welche Medien die Zielgruppen für glaubwürdig halten. So würde es sich sicherlich nicht anbieten, 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.

Im Internet-Zeitalter spielt das firmeninterne Intranet natürlich ebenfalls mehr und mehr eine tragende Rolle in der Informationsvermittlung. Es ist jedoch nicht erkennbar, dass dieses elektronische Medium die traditionellen Medien der internen Kommunikation völlig ablösen wird. Vielmehr scheint die Web-Revolution auch in den Unternehmen die klassischen Instrumente wie in der externen Medienlandschaft nicht vollständig zu verdrängen. Ganz im Gegenteil: Es kann sogar eine fruchtbare Symbiose zum Beispiel zwischen der Mitarbeiterzeitschrift und dem Intranet entstehen. Das gedruckte Medium informiert über Special-Interest Themen, die die anstehenden Veränderungen im Unternehmen von verschiedenen Seiten durchleuchten, und fördert den Einstieg ins Intranet zu den aktuellen Entwicklungen. Auf der anderen

Seite inspiriert das elektronische Medium die Meinungsbildung über die Mitarbeiterzeitschrift.

In jedem Fall müssen die gewählten Kommunikationswege an die zuvor definierten Kommunikationsziele angepasst werden. Dabei ist die persönliche Kommunikation und damit die Einbindung des Managements in den Prozess vorrangig. Denn auf der einen Seite wird so die größte Glaubwürdigkeit erzeugt, die Mitarbeiter können Fragen stellen und dadurch die Richtigkeit der Nachricht besser einschätzen. Auf der anderen Seite können durch die persönliche Kommunikation auch falsche Wahrnehmungen korrigiert werden.

7. Durch kontinuierliche Wirkungskontrollen die Erreichung der Ziele prüfen

Zu einer erfolgreichen internen Kommunikation gehört das Einholen und die Auswertung eines permanenten, strukturierten Feedbacks. Eine systematische Wirkungskontrolle unterstützt die eigene Argumentation und stärkt die Glaubwürdigkeit der Kommunikation. Man erhält konkrete Daten darüber, was die Mitarbeiter wollen, was sie wissen müssen und wie sie dies erhalten wollen. Durch eine Evaluation weist man überdies Fakten vor, die die Entscheider überzeugen, warum etwas so und nicht anders kommuniziert werden sollte. Zudem kann man negative Ergebnisse voraussagen, wenn die Bedürfnisse der Zuhörerschaft ignoriert werden.

Die Messung von Kommunikationsleistung kann dazu führen, dass man das Budget reduzieren und gleichzeitig die Kommunikation verbessern kann. So etwas sehen die Controller besonders gern. Überhaupt führt eine effektive Wirkungskontrolle dazu, Defizite und Optimierungspotenziale zu erkennen, dadurch die Effizienz und Effektivität der internen Kommunikation zu optimieren und mit ihrer Hilfe eine Lern- und Entwicklungsperspektive zu gewinnen. Dies wissen im übrigen auch Finanzanalysten mehr und mehr zu schätzen. Erfolgreiches Management wird inzwischen nicht mehr nur an Bilanzen gemessen, sondern auch an der Kommunikationsleistung eines Unternehmens. Dazu gehört ganz dezidiert auch der Nachweis eingeführter methodischer interner Strukturen und der Nachweis ihrer Effizienz.

Werfen wir an dieser Stelle noch einmal einen Blick auf die bereits zitierte Studie der PR-Agentur MasterMedia. Die Untersu-

chung ergab, dass fast alle Befragten einen Zusammenhang zwischen interner Kommunikation und unternehmerischem Erfolg sehen. Aber nur jedes vierte Unternehmen hat bereits versucht, diesen Wirkungszusammenhang durch Messungen nachzuweisen. Andere für das Geschäft sensible Schlüsselprozesse werden ganz selbstverständlich regelmäßig gemessen, um ihre Effektivität und Effizienz zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren. Eine handfeste Wirkungskontrolle erzielt die Aufmerksamkeit des Managements, das gewohnt ist, Kernprozesse des Geschäfts laufend zu messen und die Daten entsprechend auszuwerten. Über die Kommunikationsleistung sollte man sich daher auf ähnliche Weise auf dem laufenden halten. Solange die interne Kommunikation nicht als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor angesehen wird, ist der Wandel vom traditionellen Informationsmanagement zum strategisch relevanten Kommunikationsmanagement nur schwer zu realisieren.

Überzeugende Choreographie: Entwicklung eines Zeit- und Aktionsplanes

Die Konzeptionsphase mit den Teilschritten des 7-Schritte-Modells mündet anschließend in das eigentliche Kommunikationsprogramm. Dieser quasi achte Schritt sorgt für die Entwicklung von Maßnahmen, in denen die Themen kreativ umgesetzt werden. Der Umfang der zu planenden Aktionen ist abhängig vom zur Verfügung stehenden Budget und des veranschlagten Zeitraums. Im Kommunikationsprogramm werden konkrete Einzelmaßnahmen vorgeschlagen und zeitlich wie inhaltlich aufeinander abgestimmt. Dies richtet sich nach den anstehenden Veränderungen, die nicht alle gleichzeitig, obwohl auch nicht linear ablaufen. Es ist also eine gewisse Flexibilität bei der Gestaltung des Zeit- und Aktionsplanes und seiner Dramaturgie erforderlich. Kommunikation ist als ein Prozess zu verstehen. Deshalb ist es sinnvoll, bei der Entwicklung der Maßnahmen eben in Prozessen und nicht in Produkten zu denken. (Die allseits beliebte Broschüre oder der schnell produzierte Flyer kann eine völlig ungeeignete Maßnahme sein.) Natürlich sollten die Aktionen auch dem Prozess entsprechend sinngemäß aufeinander aufgebaut werden.

Schließlich ist neben der grundsätzlich strategischen Ausrichtung auf die Kommunikationsziele eine taktische Planung im Hinblick auf die Herstellung von Kontinuität bedeutsam. Die Wiederholung von Kernbotschaften aus dem Themenmanagement sorgt für eine Wirkungsverstärkung. Die Taktik besteht vor allem im Aufbau des dramaturgischen Spannungsbogens durch den aufeinander abgestimmten Auftritt der Rolleninhaber. Kommunikation ist Teamwork! Im Zeit- und Aktionsplan werden so die verschiedenen Maßnahmen mit den Veränderungen im Unternehmen verknüpft. Die interne Kommunikation leistet auf diese Weise einen entscheidenden Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens.

Zehn Tipps für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung der Kommunikationsstrategie:

1. Frühzeitig starten, besser proaktiv als reaktiv.
2. Persönlich kommunizieren, wann immer es möglich ist.
3. Nicht alles auf einmal vermitteln, sondern das, was die Mitarbeiter wissen müssen.
4. Die Kommunikation auf zwei, drei Kernbotschaften beschränken.
5. Den persönlichen Bezug herstellen: »Was bedeutet es für mich?«
6. Kommunikation muss eindeutig, überzeugend und glaubwürdig sein.
7. Botschaften über verschiedene Kanäle wiederholen.
8. Kommunikation soll Handeln bewirken.
9. In Prozessen denken, nicht in Produkten.
10. Zeit gleichwertig einsetzen für Planung, Definieren von Botschaften, Feedback einholen und bearbeiten.

Weiterführende Literatur

- Deekeling, Egbert/Fiebig, Norbert (Hrsg.):* Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im corporate change, Frankfurt am Main, 1999
- Klöfer, Franz:* Erfolgreich durch interne Kommunikation, Neuwied/Kriftel, 1999
- MasterMedia Berlin:* Unternehmenswandel erfolgreich gestalten. Wie deutsche Unternehmen den Wert interner Kommunikation beurteilen, Berlin, 2000: www.pr-guide.de/onlineb/p200704.htm

Kothes Klewes Bonn: Meinungsbarometer 11. Gründe und Auswirkungen bei Unternehmenszusammenschlüssen besser kommunizieren, Bonn, 2000: www.agenturcafe.de/KothesKlewes/d/index.htm

Münster, Thomas: Kleine fusionieren besser, Wirtschaftswoche Nr. 17/20.4.2000. Informationen auch unter www.uni-wh.de/ima