

Change Projekte in Zeiten des Informations-Tsunamis professionell gestalten Kommunikationsmedien in den Dienst des Projekts und der Menschen stellen

von Dr. Reiner Czichos

Den Unternehmen stehen weitaus mehr leistungsfähige Medien zur Verfügung als im Zeitalter der handschriftlichen Briefe, der langen Reden und der umständlich aus den Setzkästen zusammengestellten und gedruckten Zeitungen. Doch das heißt leider noch lange nicht, dass die Kommunikation qualitativ besser geworden und der Erfolg der Change Projekte gesichert ist. Im Gegenteil: Immer öfter ist es der Informations-Tsunami, der den Projekterfolg verhindert.

Wirklich „schöne neue IT-Welt“?

Wir müssten doch eigentlich in paradiesisch anmutenden kommunikativen Zeiten leben: Mithilfe der modernen elektronischen Medien ist es möglich, alle Beteiligten an einem Change Projekt zu jeder Zeit und überall auf der Welt zeitgleich und umfassend zu informieren, die Meinungen der Changemitarbeiter einzuholen und in Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen.

In diesem Paradies sitzen Vorstände und Geschäftsführer eines Unternehmens am Konferenztisch, jeder hat einen Laptop vor sich auf dem Tisch stehen und ist online. Die Konferenzteilnehmer nutzen auch ihre Smartphones und Tablet-PCs. Getrieben vom hohen Wert der größtmöglichen Transparenz, verschicken sie E-Mails, SMS und Nachrichten per Twitter, um möglichst viele Mitarbeiter zu informieren und deren Fachexpertise und ihre Meinung einzuholen, bevor sie eine Entscheidung treffen.

Und darum dürfte es in Deutschlands Firmen kaum Change Projekte geben, die scheitern oder misslingen.

Die Vertreibung aus dem Paradies

Szenenwechsel: In einem mittelgroßen Versicherungsunternehmen soll ein Berater feststellen, wie viele Veränderungsprojekte zurzeit in dem Unternehmen unterwegs sind. Der Berater macht es bei der Vorstellung der Ergebnisse spannend: „Meine Damen und Herren, schätzen Sie, wie viele Change Projekte Sie im Hause haben.“ Die Schätzungen liegen zwischen zehn und 30; der Manager, der die Zahl 30 nennt, muss sich abschätzige Blicke gefallen lassen.

Die Überraschung ist perfekt, als der Berater ein Chart zeigt: Es sind 132 größere und kleinere Projekte! In diesem authentischen Beispiel kann der Berater dann auch noch alle Projektnamen und Projektziele nennen und detailliert beschreiben, wer die Projekte wo und mit wem betreut.

Fazit: Keines der Vorstandsmitglieder hat einen vollständigen Überblick. Die Abteilungen sind nicht miteinander vernetzt. Die internen Prozessschritte sind nicht aufeinander abgestimmt. Es wird nicht bedacht, dass die Projektschritte in der einen Abteilung Auswirkungen auf die anderen Abteilungen haben. Mehrere Veränderungen mit gleichem Ziel und Thema werden unabhängig voneinander in unterschiedlichen Ressorts angegangen, so dass es nicht nur zu überflüssigen Redundanzen kommt: Bei manchen Veränderungen arbeiten die Beteiligten geradezu gegeneinander, ohne es zu wissen.

Früher hieß es in solchen Fällen: „Die linke Hand weiß nicht, was die rechte tut.“

Wie ist das im paradiesischen kommunikativen Zeitalter nur möglich? Sind wir aus dem Paradies vertrieben worden, bevor wir dort überhaupt heimisch werden konnten? Wie entsteht diese Diskrepanz zwischen den technischen Möglichkeiten, die in den Firmen theoretisch das kommunikative Paradies herbeiführen müssten, und der Wirklichkeit mit all ihren Kommunikationsdefiziten?

Trotz aller technischen Revolutionen, trotz der kommunikativen Möglichkeiten, die sich durch E-Learning, Facebook, Twitter, Individual Learning Center, durch Computerbrillen, iPads, Tablets, Laptops, Touchpads und Cloud Computing auch für Unternehmen ergeben: Wir kämpfen immer noch mit den ewig alten Problemen, die durch Veränderungsprozesse in Unternehmen entstehen.

Das große Change-Durcheinander durch zu viel Information

Die Informationsrevolution frisst ihre eigenen Kinder auf. Die modernen Kommunikationsalternativen verbessern das Informationsklima nicht – im Gegenteil: Der Informations-Tsunami führt zu Konflikten – dann kommt es zu Äußerungen wie den folgenden:

- „Du hättest es aber wissen können, ich habe dir eine E-Mail dazu geschickt!“
- „Was willst du, du hättest doch bei der Telefonkonferenz mit dabei sein können.“
- „Wenn du nur mal kurz den Link unten in meiner Mail angeklickt hättest, hättest du das auch wissen können.“

Und vielleicht kommt Ihnen das folgende Beispiel bekannt vor: Ein Unternehmen hat vor einigen Jahren eine neue Software-Applikation implementiert. Das Prob-

lem: Geblendet von den fantastischen Funktionalitäten, ist sie bei den Mitarbeitern nie richtig eingeführt wurden. Warum auch? Die Mitarbeiter müssen doch einfach einsehen, wie sie ihnen das Leben erleichtert!

Doch dann stellt man fest: Die Applikation wird kaum genutzt, die Mitarbeiter entwickeln jeweils ihre eigenen Vorgehensweisen. Dies führt zu Verzögerungen und unnötigen Missverständnissen: „Wo ist denn diese Information abgeblieben? Warum sind die anderen schon wieder zu spät mit den Informationen? Wie schlampig arbeiten die denn!“ Statt die Kommunikation zwischen den Abteilungen zu optimieren, reißt die Applikation nur neue kommunikative Gräben auf und behindert den Changeerfolg.

Was können Sie dagegen tun?

Der menschliche Faktor

Bei aller Euphorie angesichts der innovativen kommunikativen Möglichkeiten darf nicht übersehen werden, dass sie letztendlich immer noch von den Menschen genutzt werden müssen. Und viele Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich von der technologischen Vielfalt schlichtweg überfordert. Zuweilen fehlt – gerade bei älteren und nicht so internetaffinen Kollegen – das technische Know-how. Und wie immer mangelt es an der Zeit, sich mit ihnen ausführlich zu beschäftigen, auch, weil man tagtäglich mit Mails überflutet wird. So lässt sich kaum noch unterscheiden, was im Informationswust wichtig und dringend für das Gelingen des Change Projekts ist – und was nicht.

Entscheidend jedoch ist: Jedes einzelne Veränderungsprojekt, jeder einzelne Veränderungsschritt verlangt vom Mitarbeiter, sich von lieb gewonnenen und bewährten Arbeitsgewohnheiten und Arbeitsroutinen zu verabschieden. Menschen verfügen über gewaltige Beharrungspotentiale, sie tun sich schwer damit, Veränderungen zu akzeptieren und dann auch durchzuführen, sie halten lieber am Bewährten und Bekannten fest. Einfaches Beispiel: Wer jahrelang mit Excel gearbeitet und Dokumente in einer bestimmten Struktur auf dem Unternehmensserver abgelegt hat und nun mit einem neuen Programm arbeiten soll, empfindet dabei fast schon körperliche Schmerzen.

Erst der Mensch, dann die Medien

Welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen?

- Es ist kontraproduktiv, das technisch Machbare einzusetzen, nur weil es halt vorhanden und möglich ist. Also: Nicht alles, was möglich ist, ist auch sinnvoll.

- Entscheidend ist vielmehr, in Abhängigkeit von den jeweiligen Projektparametern und Projektbedingungen und vor allem bei größeren bereichs- und/oder standortübergreifenden Change Projekten eine *zielgruppenorientierte Planungs- und Kommunikationsstrategie* zu schaffen und zu implementieren, die einen sauberen Informationsfluss gewährleistet.
- Dabei müssen die Beteiligten, die Menschen, die Führungskräfte und Mitarbeiter mitgenommen werden: Der Einsatz der neuen Medien sollte auf die Verhaltensweisen und Mentalitäten der Change Beteiligten abgestimmt werden. Zielführend dabei müssen Fragen sein wie: „Wo können wir welche Kommunikationsmedien einsetzen, um den Change Prozess effizienter zu gestalten?“ und: „Welche Medien unterstützen die Menschen dabei, den Change Prozess optimal voranzutreiben?“

Mit anderen Worten: Im Fokus des Change Prozesses stehen die Mitarbeiter und Führungskräfte, die Medien haben lediglich eine Unterstützer-Funktion.

Leitlinien einer Planungs- und Kommunikationsstrategie

Herzstück der angesprochenen Planungs- und Kommunikationsstrategie ist eine möglichst einfache, für die Beteiligten nachvollziehbare Struktur, durch die die neuen Medien den Menschen nicht übergestülpt oder gar aufgezwungen wird, sondern dazu dienen, sie jederzeit und übersichtlich mit den projektrelevanten Informationen zu versorgen.

Das heißt: Alle projektrelevanten Informationen sollen zielgruppengerecht und nachvollziehbar aufbereitet und mithilfe von Medien kommuniziert werden, die am besten dafür geeignet sind. Und das müssen nicht automatisch die „hippen“ und neuesten Medien sein – das können auch traditionell-klassische Medien sein wie der Change-Newsletter oder der Info-Flyer im Westentaschen-Format, der in aller Kürze das Wichtigste zum Beispiel zu einer Projektphase knapp und aussagekräftig zusammenfasst.

Die Abbildung 1 zeigt einen „Media-Navigator“, der die im Rahmen einer Planungs- und Kommunikationsstrategie eingesetzten Medien sinnvoll miteinander kombiniert. Im Mittelpunkt steht die Intention, die am besten geeigneten Medien zu nutzen und sie zielgruppenorientiert aufzubereiten – die Medien stehen im Dienst des Change Projekts und der Change Beteiligten, die rasch und umfassend informiert werden sollen und müssen.

ctn change center

ctn change center

Fazit

Neue Medien erhöhen die kommunikative Taktfrequenz, wir kommunizieren häufiger miteinander und tauschen immer größere Datenmengen aus – allerdings: Die qualitative Verbesserung hinkt der quantitativen Steigerung hoffnungslos hinterher. Change Projekte brauchen darum eine Kommunikationsstrategie, die dafür sorgt, dass alle Projektbeteiligten alle projektrelevanten Informationen zeitnah, verständlich und in einer Form erhalten, die es ihnen erlaubt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren: einen Beitrag zum Erfolg des Change Projekts zu leisten.

Der Autor

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit über 36 Jahren als Trainer, Berater, Moderator, Organisations- und Personalentwickler. Unter dem Motto „Das einzig Stabile ist die Veränderung – und Veränderung ist Fortschritt“ wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens ctn (**c**onsulting & **t**raining **n**etwork, München) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie erfolgreich Change-Prozesse implementieren.

Kontakt: ctn, Heimgartenstr. 11, 8286 Huglfing, Tel. 08802 913 7555,
Fax 08802 913 7556, Mail: ctnmuenchen@t-online.de, www.ctnmuenchen.de