

Mit offener Informations- und Kommunikationskultur zum Change-Marketing Veränderungskultur aktiv etablieren

Was sich hinter dem Begriff „Change“ verbirgt und wie eine Marketing-Strategie aufgebaut werden sollte, ist den meisten Führungskräften und Managern bekannt. Was aber ist mit einer Change-Marketing-Strategie gemeint?

*Nun: **Auch der Change muss „verkauft“ werden**, alle Beteiligten müssen erfahren, was auf sie zukommt, welche Bedeutung und Konsequenzen der Veränderungsprozess für sie hat. Der Weg dorthin führt über eine offensive und offene Informations- und Kommunikationspolitik.*

Jeder Change Prozess umfasst mindestens vier Entwicklungsschritte: Zunächst muss der Change bzw. das Neue konzipiert werden, um es dann an alle Mitarbeiter und die Stakeholder im Umfeld des Unternehmens zu verkaufen: Die Betroffenen müssen von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Veränderungsprozesses überzeugt werden, so dass sie sich aktiv an der Umsetzung beteiligen wollen. Schließlich wird der Changeprozess implementiert, um alsdann das Erreichte zu festigen.

Die in seinen Auswirkungen fatalsten Fehler werden beim zweiten Schritt gemacht: Deutsche Manager haben offensichtlich erhebliche Probleme damit, ihre Mitarbeiter und Stakeholder von der Notwendigkeit des Changeprozesses zu überzeugen und zu aktiven Gefolgsleuten zu machen. Und hier setzt das Change-Marketing an: ein unternehmensinterner Prozess mit dem Ziel, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der Führungskräfte und Mitarbeiter den Change als selbstverständlichen Bestandteil ihrer Arbeit interpretieren.

Die Angst vor der Veränderung

Wenn da nur nicht jene weit verbreitete Angst vor der Veränderung wäre, die ja beileibe nicht nur die Unternehmen betrifft – die ablehnenden Reaktionen auf die allgegenwärtigen Reformen in allen Bereichen der Gesellschaft sind ein Beleg dafür.

Und so gibt es sie überall – die Change-Verhinderer. Die Gründe dafür sind vielfältig. Die organisatorischen Strukturen in den Unternehmen weisen ein Beharrungsvermögen auf und tendieren zur Erhaltung des Status quo: Was sich bewährt hat, muss man ja nicht ändern. Und mit diesem „man“ ist der zweite Aspekt des Problems genannt: der Mensch bzw. die Führungskräfte und die Mitarbeiter, die das Veränderungstempo nicht mitgehen wollen oder können. Ein Grund liegt darin, dass sich der genetische „Bauplan“ des Menschen in den letzten Jahrtausenden kaum geändert

hat, und darum fällt es vielen schwer, die Konsequenzen aus den sich ständig ändernden Umfeldbedingungen und dem unleugbaren Veränderungsdruck zu ziehen. Wenig kreativ sind die Begründungen, warum eine Veränderung scheitern müsse und man deshalb lieber die Finger davon lassen sollte: „Das haben wir schon immer so gemacht“, „Das klappt doch nie“ und „Veränderung ja – aber bitte nicht bei mir und in meinem Bereich“.

Notwendig ist zum einen, dass die Führungskräfte auf allen Ebenen selbst zur Veränderung fähig und willens ist. Zum anderen müssen sie sich Strategien überlegen, die zu einem Unternehmensklima führen, in dem der Mut zur Veränderung gedeihen kann. Im Fokus dabei – die Topmanager, die diesen Prozess in Gang setzen und organisieren und sich zu Change Agents entwickeln muss. Nur: Häufig sind es gerade die Topmanager, die selbst zur Veränderung nicht fähig sind. Die Unlust an der Veränderung machen sie dann vor allem bei den Mitarbeitern fest und fordern sie auf, sich doch endlich für den Change zu öffnen. Weniger die Rede ist von der eigenen Verantwortung, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Viele Topmanager zeigen auf die Mitarbeiter und klagen: „Die wollen sich ja gar nicht verändern, die sabotieren den Change immer nur!“ – und vergessen dabei: Drei Finger weisen auf sie selbst!

Die Veränderungsbereitschaft der Führungskraft

Darum sollten gerade die Topführungskräfte ihre Veränderungsbereitschaft überprüfen und überlegen, inwiefern ihre Denkweise und Einstellung für den mangelnden Willen zur Veränderung verantwortlich sind. Oft sind es tief verwurzelte Überzeugungen wie: „Nur wenn ich mich weiterhin an den eingefahrenen und bewährten Denk- und Verhaltensweisen orientiere, habe ich Erfolg“, die einen Menschen darin hindern, flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren.

Um zu einer Einstellung zu gelangen, die den mutigen Umgang mit ungewohnten Situationen erlaubt, sollte sich die Topführungskraft die unangenehmen Folgen vorstellen, die durch das Festhalten am alten Verhalten entstehen. Je düsterer dieses Bild ausfällt, um so motivierter wird sie in ihren Handlungen sein, die zur Vermeidung der negativen Situation führen. Schließlich verändert sie die Perspektive und stellt sich die Vorteile vor Augen, die entstehen würden, wenn sie ein neues Verhalten an den Tag legte.

Viele Menschen ändern Dinge nur, wenn sie sich dazu gezwungen sehen. Die Frage ist jedoch nicht, ob man sich ändern kann, sondern ob man sich wirklich ändern *will*. Deshalb sollte der Manager recht- und frühzeitig genügend überzeugende Gründe

sammeln, die für die Veränderung sprechen – dann wird es ihm eher möglich sein, sich neue Verhaltensweisen anzueignen. Es ist daher nicht eine Frage des Aufwandes, den eine Veränderung zwangsläufig nach sich zieht, sondern eine Frage des Preises, den er zu zahlen hat, wenn er sich *nicht* ändert.

Management im Elfenbeinturm

Neben der mangelnden persönlichen Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte liegt ein weiterer Grund für das Scheitern des Veränderungsprozesses in handwerklichen Fehlern bei der Implementierung. Alle Menschen sind offen für Veränderungen – wenn man sie nur genügend involviert und fragt und informiert. Doch es sind die Change-Initiatoren selbst, die allzu oft den Change durch eine mangelhafte Informations- und Kommunikationspolitik geradezu fahrlässig be- und verhindern. Hinter „offiziell“ verschlossenen Türen und im Kreis ausgewählter Manager wird das Neue zusammen mit hoch bezahlten Unternehmensberatern konzipiert – Management im Elfenbeinturm.

Problematisch wird der Aufenthalt im Elfenbeinturm, wenn Informationen frühzeitig und unvorbereitet das Licht der Mitarbeiteröffentlichkeit erblicken – dazu ein Beispiel: Die beiden Geschäftsführer eines Softwareunternehmens hatten – zu zweit und geheim – eine neue Organisationsstruktur beschlossen. Die Bereiche und die Mitarbeiterzuordnungen sollten anders zugeschnitten werden. Der eine Geschäftsführer ging kurz darauf in den Urlaub und überließ es seinem Kollegen, die Führungskräfte auf vertraulichen Pfaden zu informieren, und zwar per Mail. Der offizielle Prozess sollte nach seinem Urlaub starten. Doch die Pläne wurden frühzeitig bekannt – die schriftliche und „geheime“ Informationspolitik hatte wohl Lücken.

Türen auf für eine offene Kommunikation

Was spricht eigentlich dagegen, mit offenen Karten zu spielen, den Mitarbeitern zu vertrauen und darauf zu verzichten, die Führungskräfte Non-Disclosure-Agreements unterschreiben zu lassen, in denen sie sich verpflichten, Informationen zu Changeprozessen und -projekten auf keinen Fall weiterzugeben, vor allem nicht an die „normalen“ Mitarbeiter?

Es ist schon im Tagesgeschäft schwierig genug, die Kommunikationskanäle offen zu halten – erst recht in Zeiten von Veränderungsprozessen, die jeden betreffen. Aber es geht, und zwar indem der Kommunikationsprozess von einem kleinen Team gemanagt wird, das aus einem Bereichsleiter, einem internen und einem externen Coach besteht. Das Team stimmt sich permanent mit den Managern, den Change-

Agents, ab. Die Kommunikationsstruktur zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- In jedem Change-Projektteam sitzt eine Person, die für das Change-Marketing zuständig ist.
- Die Ergebnisse der Management- und Change-Projektteam-Meetings werden in einer abgestimmten und von allen Beteiligten abgenickten „Presseerklärung“ zusammengefasst.
- Das Change-Projektteam gibt einen monatlichen Newsletter mit Erfolgsstories heraus und informiert über den neuesten Stand des Projektes. Es werden nicht nur die „Helden“ mit ihren motivierenden Erfolgsstories vorgestellt, sondern zudem Fragen aufgeworfen und Probleme angesprochen.
- Im Intranet erscheinen Erfahrungsberichte. Die Mitarbeiter nutzen das unternehmensinterne Intranet sowohl als Kummer- und Ideenkasten – eine Fundgrube für die Manager und Change-Agents.
- Es finden regelmäßige Meetings der Projektteams und der Abteilungen statt, um den Change zu thematisieren.
- Projekt-Reviews werden durchgeführt – etwa jeden Monat im Projektteam und alle drei Monate gemeinsam mit dem Managementteam. In Workshops diskutiert das Managementteam gemeinsam mit dem Projektteam Probleme und Chancen, Risiken und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Für alle Führungskräfte werden begleitende Seminare veranstaltet, um die für den Change notwendigen Fähigkeiten zu erlernen und zu trainieren.
- Regelmäßig gibt es einen „Diskussionsmarkt“: Die Change-Projektmanager stellen auf Messeständen – verteilt auf mehrere Räume – ihre Zwischenergebnisse vor. Die Mitarbeiter können in Gruppen mit den Projektmanagern diskutieren.
- Alle Führungskräfte erhalten das Angebot, sich mit persönlichen Problemen und Fragen an die internen oder externen Trainer zu wenden und sich coachen zu lassen.
- Im Zuge des Changeprozesses werden Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument eingeführt. In den Zielvereinbarungsgesprächen steht die Vereinbarung von Ergebniszielen, Teamzielen und persönlichen Entwicklungszielen an. Dies eröffnete den Führungskräften und Mitarbeiter die Chance, über ihre zukünftige Rolle im und nach dem Change nachzudenken und sich neu zu orientieren.
- Wann immer möglich, werden persönliche Gespräche geführt.

Aktives Change-Marketing

Ohne ein effektives Kommunikationsmanagement lassen sich Veränderungsprozesse nicht gestalten. Menschen wollen informiert und involviert sein, nicht außen vor gelassen werden. Grundsätzlich gilt: Entscheidungen – insbesondere Grundsatzentscheidungen – werden bis zur Reife unter Verschluss gehalten. Wenn sie aber gefallen sind, müssen sie sofort vollständig, offen und aktiv kommuniziert werden.

Bereits bei der Vorbereitung und Diskussion der Grundsatzentscheidungen kann aber überlegt werden, ob nicht einige Führungskräfte und Mitarbeiter einbezogen werden sollten. Denn im Rahmen einer Grundsatzentscheidung gibt es sehr viele Teilentscheidungen, die gemeinsam mit den Beteiligten und Betroffenen diskutiert und vereinbart werden können. Ja, oft müssen sie sogar zusammen mit den Mitarbeitern getroffen werden. Denn wer kennt die Kunden und die externen und internen Prozesse und Strukturen besser als sie?

Die Ausrede, man könne bei Hunderten oder Tausenden von Menschen keine umfangreiche Beteiligung sicherstellen, gilt nicht. Es existieren durchaus Formen der Meeting-Gestaltung – etwa Diskussionsmärkte und Open-Space-Konferenzen – und elektronische Medien, die es erlauben, alle zu beteiligen, zu befragen und zu Beiträgen aufzufordern.

Die Change Agents als Antreiber

Als aktive Förderer des Kommunikationsprozesses sollten die internen Manager und Entscheider selbst auftreten. Aufgrund ihrer Position verfügen sie über einen Grad an Ansehen und Glaubwürdigkeit, den Projektsprecher oder externe Berater nie erreichen können. Dabei ist wichtig, dass der Change in dem Empfinden der Mitarbeiter ein positives Image erhält. Dieses Image wird gefördert, wenn es den Mitarbeitern möglich ist, die Sinnhaftigkeit des Changeprozesses nachzuvollziehen. Zu empfehlen ist daher, den Veränderungsprozess in eine stimmige und griffig formulierte Vision einzubetten, die für alle Mitarbeiter eine identifikationsstiftende Funktion hat, die zugleich Orientierung ermöglicht. Die Vision kann in ein einprägsames Bild gegossen werden und so attraktiv wirken, dass die Mitarbeiter bereit sind, für diese Anstrengungen und Entbehren in Kauf zu nehmen. Denn wer weiß, warum die Veränderung notwendig ist, wohin sie führt und welche persönlichen Konsequenzen sie für jeden hat, entwickelt Lust an der Veränderung.

Aus der Verknüpfung von motivierender und nachvollziehbarer Vision sowie offener, frühzeitiger und anschaulicher Kommunikationsprozesse kann eine Change-

ctn change center

ctn change center

Marketing-Strategie entstehen, die Mitarbeiter zu aktiven Förderern der angestrebten Veränderung macht, deren Realisierung sie mit Herzblut anstreben.

Literatur

- Czichos, Reiner: Profis managen sich selbst. Die LIFO®-Methode für Ihr persönliches Stärkenmanagement. Ernst Reinhardt Verlag, München/Basel 2001
- Czichos, Reiner: Changemanagement. Ernst Reinhardt Verlag, München/Basel, 3. Auflage 1997

Der Autor:

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit fast 40 Jahren als Berater, Trainer, 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** (consulting & training network) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie erfolgreich Change-Prozesse implementieren können.

Kontakt: ctn, consulting & training network, Heimgartenstr. 11, 82386 Huglfing, www.ctnmuenchen.de
Tel.: 08802 913 7555, Mobil: 0172 8975 792 Fax: 08802 913 7556, Mail: ctnmuenchen@t-online