



**SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS**

Prof. Dr. Ulrike Buchholz

Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beraterremiums

# **Identifikation und Mobilisierung**

**- Mitarbeiterkommunikation in Zeiten der Veränderung -**

3. Freiburger Personalrechtstage

26.11.2009

**WISSEN - SCHAFFT - NUTZEN**

# Agenda

---

Problem:	Veränderungsprozess ohne Mitarbeiterakzeptanz
Kritischer Erfolgsfaktor:	Risikoakzeptanz in Veränderungsprozessen
Konzept:	Meinung führen, Meinungsbildung steuern
Vorgehen 1:	Ablauf von Veränderungsprozessen berücksichtigen
Vorgehen 2:	Meinungsführer und Veränderungstypen identifizieren
Vorgehen 3:	Meinungsführer zu Meinungsbildnern machen
Vorgehen 4:	Richtiger Mix von Massen- und individueller Kommunikation
Ergebnis:	Den Wandel ohne hohen Reibungsverlust gestalten
Lösung:	7 Erfolg versprechende Kommunikationsschritte

## Problem: Planung von Veränderung oft ohne die Mitarbeiter

---

### Auslöser von Veränderungsprozessen

1. Integration neuer Organisationsteile
2. Wirtschaftliche Schwäche
3. Wirtschaftliche Expansion
4. Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen
5. Erschließung neuer Märkte

### Zentrales Erfolgskriterium: Mitarbeiterakzeptanz

In der umgesetzten Realität häufig zu finden:

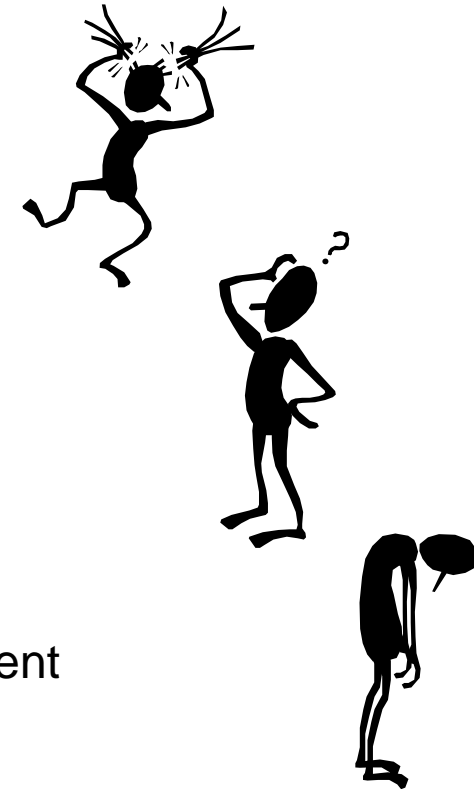
- zu späte Integration der Mitarbeiter
- zu wenig Transparenz
- fehlerhafte, unvollständige Informationsvermittlung



➤ Um eine kostentreibende Verzögerung oder gar das Scheitern eines Veränderungsprojekts zu verhindern, bedarf es einer verzahnten Kommunikation mit einer Story.

## Effekte bei schlechtem Change Management

- Ineffizientes Arbeiten durch fehlende/unzureichende Informationen zum Veränderungsprozess
- Bewusstes Agieren gegen die Veränderung (Blockieren, Verzögern, Vermeiden)
- Häufige Unterbrechung der Arbeit (Diskussionen mit Kollegen, privates Surfen im Internet etc.)
- zu erwartender Rückgang der Produktivität von 20 Prozent
- zu erwartender Anstieg der Fluktuation um 10 Prozent



➤ **Mitarbeiter möchten wesentlich stärker über den Veränderungsprozess selbst („was geschieht?“) als über das angestrebte Veränderungsergebnis („was entsteht“?) informiert werden.**

## Grundsätzliche Ziele und Aufgaben der Mitarbeiterkommunikation

---



- ⇒ **Verbesserung / Stabilisierung der Arbeitsleistung**
- ⇒ **Mitgestaltung der innerbetrieblichen Sozialisation**
  
- Förderung von Verständnis
- Förderung von Akzeptanz
- Stärkung der Motivation
- Stärkung der Identifikation
  
- Förderung der Zusammenarbeit
- Unterstützung von organisationalem Lernen; Wissensmanagement

➤ **Durch das Einwirken auf Wissen, Einstellungen und Verhalten generiert eine systematisch durchgeführte Mitarbeiterkommunikation Vertrauen in Personen und Strategien und schafft so einen Mehrwert.**

## Erfolgsfaktor: Risikoakzeptanz in Veränderungsprozessen herbeiführen

---

### Herausforderung für die Mitarbeiterkommunikation in Veränderungsprozessen:

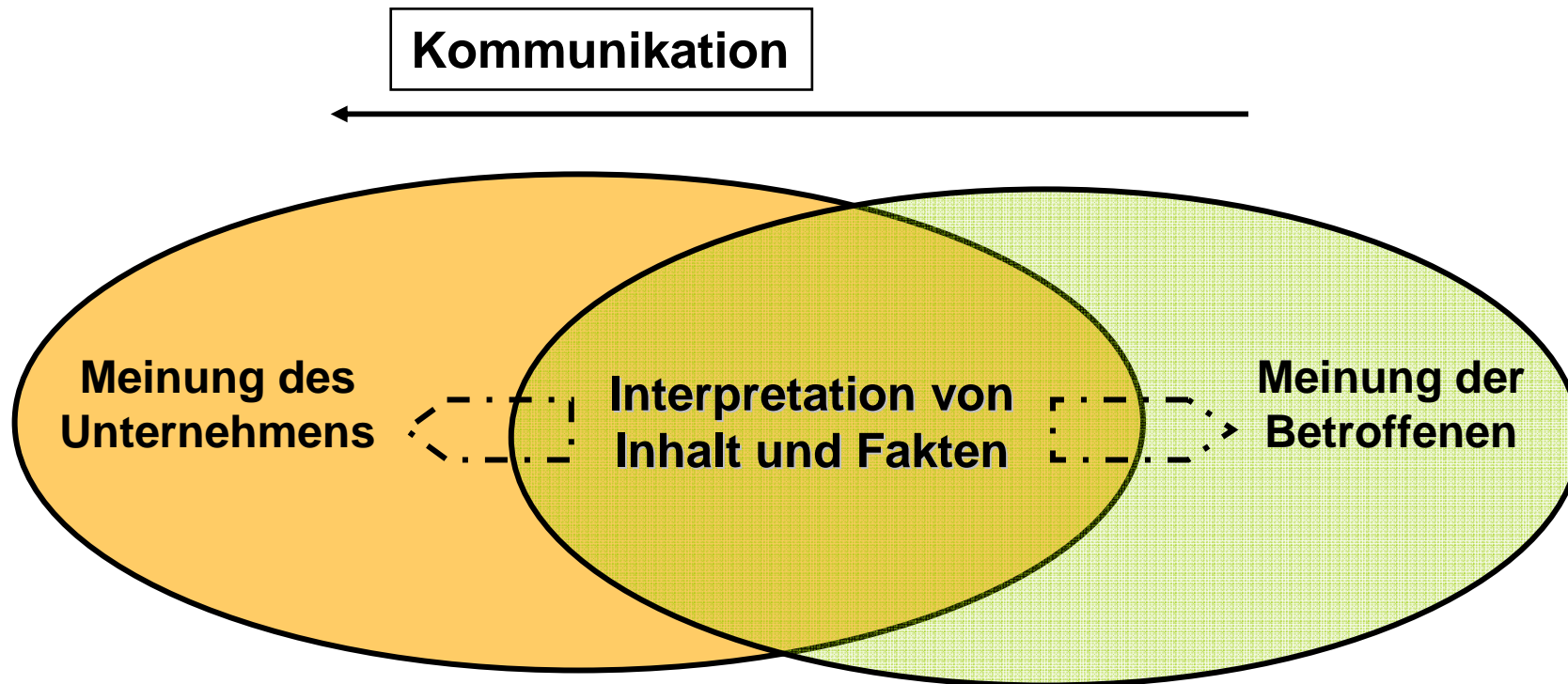
- Erhalt / Erhöhung der Leistungsbereitschaft durch Motivation (Schlüssel für gute Leistungen)
- Planung und Gestaltung rationaler und emotionaler Verläufe im Veränderungsprozess (Aufbau von Spannungskurven)

⇒ Veränderungsvorhaben rational und emotional nachvollziehbar machen



➤ **In Veränderungsprozessen muss Vertrauen in die von der Organisation definierten Problemlösungsstrategien (Risikoakzeptanz) aufgebaut und gefestigt werden.**

## Konzept: Meinung führen, Meinungsbildung steuern



- **Mitarbeiterproduktivität kann beeinträchtigt werden, wenn in Veränderungssituationen Unstimmigkeiten über die Bedeutung und die Auswirkungen der Veränderung aufkommen. Gezielte Kommunikationsarbeit wirkt dem entgegen.**

## Die Prinzipien eines Kommunikationsprozesses verstehen

---

**Gesagt ist nicht gehört.**

**Gehört ist nicht verstanden.**

**Verstanden ist nicht einverstanden.**

**Einverstanden ist nicht angewandt.**

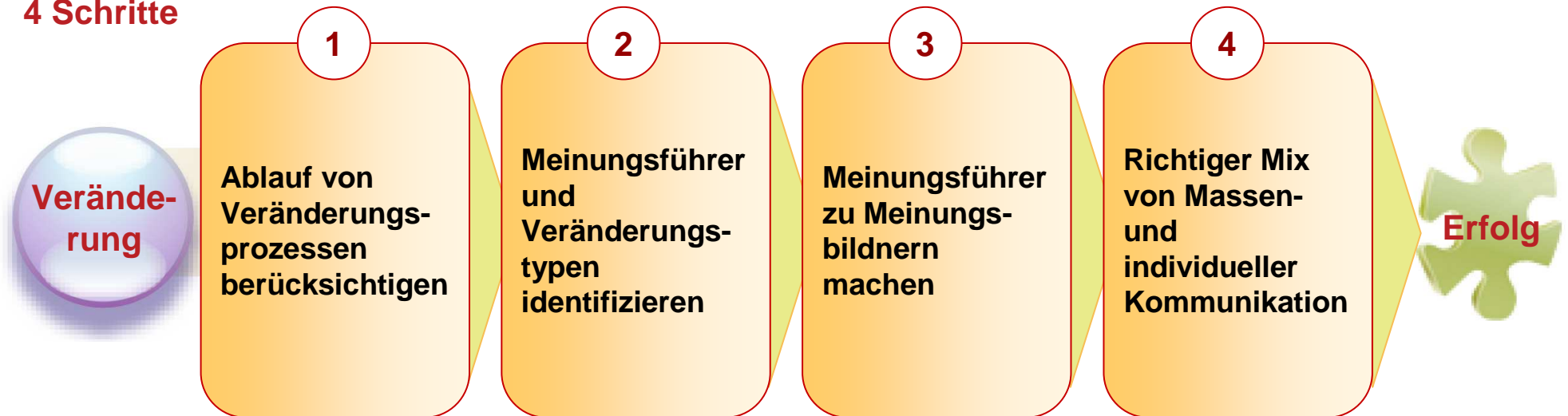
**Angewandt ist nicht beibehalten.**

**K. Lorenz**

➤ **Kommunikation ist, was beim Empfänger ankommt, nicht das, was abgesendet wird.**

# Vorgehen beim Kommunikationsmanagement in Veränderungsprozessen

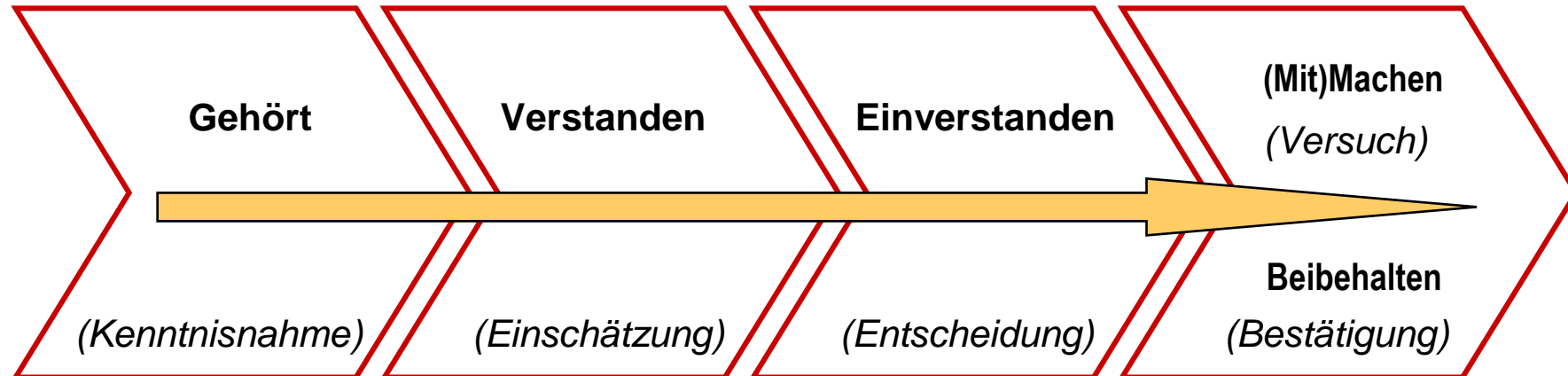
## 4 Schritte



- **Aus Kommunikationssicht müssen Sie vier Schritte durchführen, um Veränderungen zum Erfolg zu führen.**

## Vorgehen 1: Ablauf von Veränderungsprozessen berücksichtigen

1

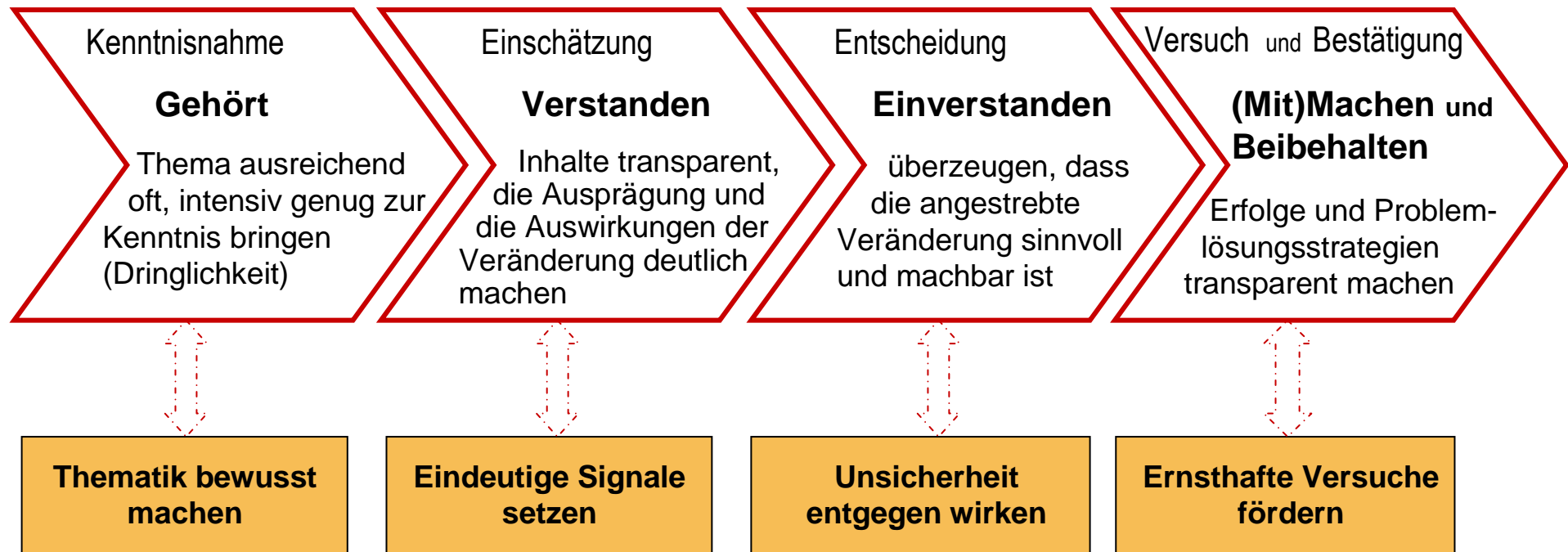


- Vermitteln geeigneter (= wirksamer) Botschaften zum passenden Zeitpunkt über die richtigen Kanäle
- Herbeiführen von Verhaltensveränderung durch zielgruppenadäquates Einwirken auf Wissen, Einstellungen und Verhalten

➤ **In vier Phasen entscheidet es sich, ob die Menschen im Unternehmen einen Wandlungsprozess mittragen.**

# Vorgehen 1: Phasenadäquate Kommunikationsmaßnahmen von Anfang an

1



➤ Die Übernahme von Veränderungen findet in Phasen statt, die kommunikativ gezielt, d.h. den Befindlichkeiten der Menschen entsprechend, gestaltet werden müssen.

## Vorgehen 1: Persönliche Kommunikation als entscheidender Faktor



Kommunikation in einer **interaktiven Situation** ermöglicht

- einen direkten Austausch von Meinungen
- ein unmittelbares Feedback auf mögliche Missverständnisse
- eine umgehende Beseitigung von Unklarheiten

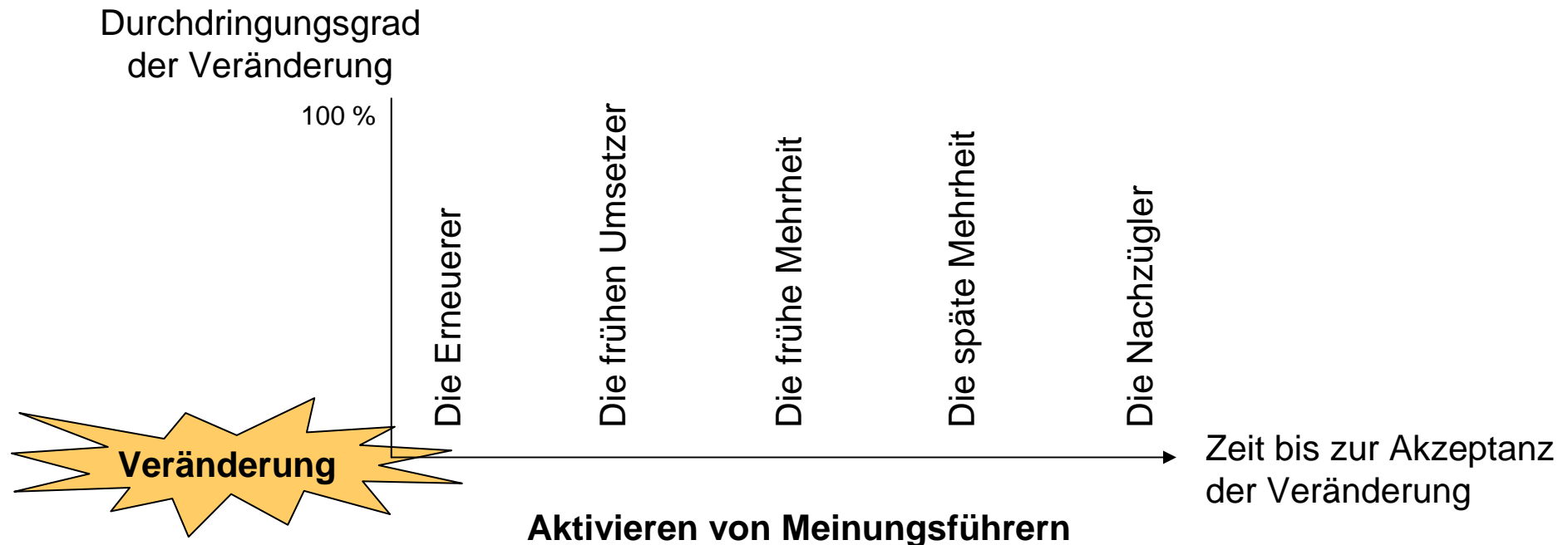


➤ **In der persönlichen, direkten Auseinandersetzung mit der anstehenden Veränderung ist man eher bereit, seine eigene Meinung zu überprüfen und Argumente anzunehmen.**

## Vorgehen 2: Meinungsführer und Veränderungstypen identifizieren



Es gilt, eine kritische Masse zu erreichen:



- Vertrauensbildung in die Problemlösungsstrategie einer Organisation macht eine offensive Informationspolitik mit hohem persönlichen Anteil der Meinungsführer zwingend nötig.

## Vorgehen 2: Das Management ist ausschlaggebend für Mitarbeiterbindung



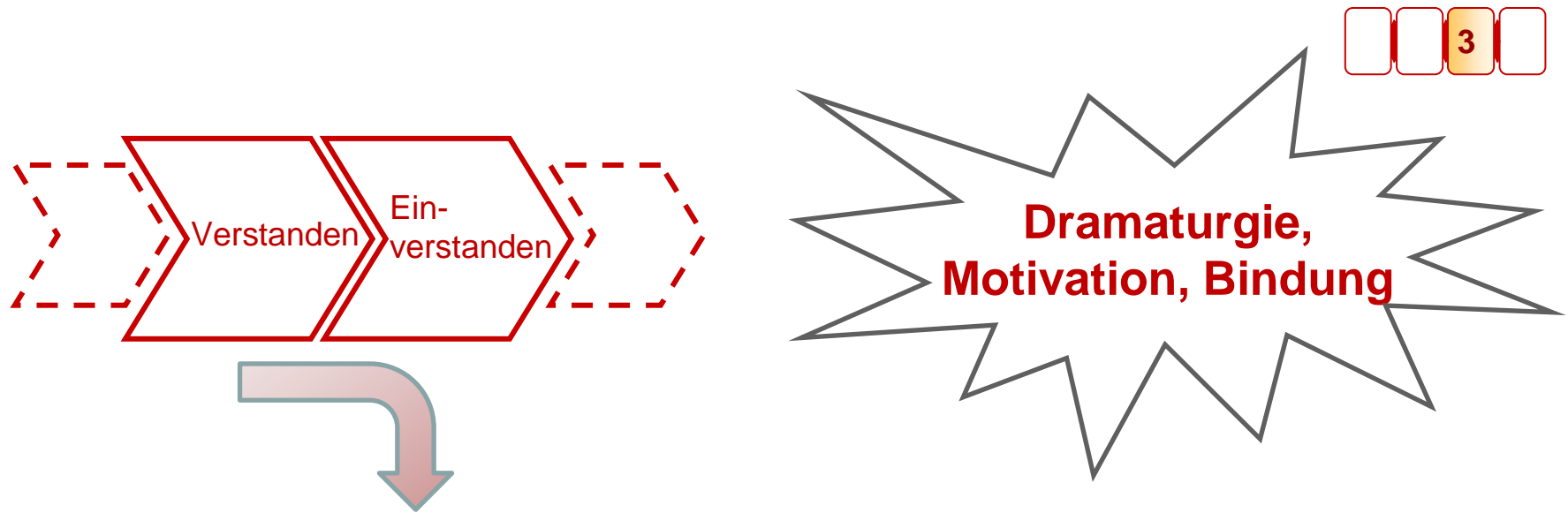
### Wesentliche Einflussfaktoren für grundsätzliche Mitarbeiterbindung

- Wahrnehmbares Interesse der Organisationsleitung an den Mitarbeitern
- Ruf der Organisation, soziale Verantwortung zu übernehmen
- Organisationsleitung als Vorbild im Sinne der Organisationswerte
- Ruf der Organisation als guter, interessanter Arbeitgeber



➤ Engagement wird in erster Linie von nicht-monetären Faktoren bestimmt. Eine wirkungsvolle Unterstützung durch Kommunikation auch über die Führungskräfte ist Erfolg versprechend.

## Vorgehen 3: Meinungsführer zu Meinungsbildnern entwickeln



- Massenmedien spielen gegenüber der persönlichen Kommunikation eine untergeordnete Rolle.
- Mitarbeiter weisen Führungskräften die Rolle als Meinungsführer zu.

➤ **Führungskräfte müssen mit Kommunikationsinstrumenten und Argumentationshilfen so unterstützt werden, dass sie ihrer Rolle als Meinungsführer gerecht werden können.**

## Vorgehen 4: Richtiger Mix von Massen- und individueller Kommunikation



- Kommunikativer Erfolg basiert auf Botschaft und Dramaturgie: glaubwürdiger Inhalt vor spektakulärer Verpackung
- Eine wirkungsvolle Durchsetzung der Veränderungsstory macht eine verzahnte Kommunikation über alle Instrumente und Kanäle hinweg zwingend nötig.
- Die Veränderungsstory wird von Anfang an in immer neuen, den jeweiligen Veränderungsphasen angepassten Kapiteln erzählt (Ratio).
- Der Einsatz der Kommunikationsmittel variiert der gewünschten Wirkung entsprechend in den Phasen
- Eine regelmäßige Datenerhebung prüft Wissen, Einstellung, Verhalten



➤ **Aufeinander abgestimmte phasen- und zielgruppenadäquate Kommunikationsmaßnahmen in Kombination mit regelmäßiger Evaluation begleiten das Veränderungsprojekt.**

## Einsatzkriterien für Instrumente der internen Kommunikation

---

- Reichweite ⇒ Wie viele Mitarbeiter kann ich mit dem gewählten Instrument erreichen?
- Aufwand ⇒ Mit welchem zeitlichen, finanziellen und personellen Aufwand kann ich das gewählte Instrument einsetzen?
- Aktualität ⇒ Wie schnell ist die Information bei den Mitarbeitern?
- Informationstiefe ⇒ Wie umfassend kann ich die Mitarbeiter mit dem gewählten Instrument informieren?
- Aussagekraft ⇒ Wie kann man individuelle Interpretationen einer getroffenen Aussage vermeiden?
- Dialogpotenzial ⇒ Wie kann ich die Mitarbeiter direkt einbeziehen?
- Erlebnisfaktor ⇒ Wie kann ich die Mitarbeiter emotional teilhaben lassen?

➤ **Der Instrumentenmix sollte so gestaltet sein, dass die transportierten Botschaften weder kompliziert (Mehrdeutigkeit, viele Nebeninformationen) noch simpel (unpersönlich, ohne Feedbackmöglichkeit) ausfallen.**

## Sieben Erfolg versprechende Kommunikationsschritte

---

1. Kommunikationsmaßnahmen bereits im Vorfeld der Veränderungssituation planen
2. Die richtige Veränderungsstory entwickeln (Bedeutungsinterpretation steuern)
3. Analysieren, in welcher Veränderungsphase sich die Mitarbeiter befinden
4. Eine Kommunikationsstruktur aufbauen bzw. die vorhandene Struktur auf Durchlässigkeit hin überprüfen
5. Maßnahmen für die aktive Einbindung der Organisationsleitung entwickeln
6. Führungskräfte als Meinungsführer ausrüsten und gegebenenfalls trainieren
7. Den Kommunikationserfolg regelmäßig evaluieren und gegebenenfalls nachsteuern



➤ **Mitarbeiterakzeptanz wird herbeigeführt, Veränderungsbereitschaft erhöht, Produktivität erhalten, Organisationserfolg messbar unterstützt**

**Noch Fragen?**

---



**SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS**

SCOPAR - Scientific Consulting Partners  
Maximilianstraße 35a  
D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065  
Fax: +49 - 89 - 958 98 066  
E-Mail: [info@scopar.de](mailto:info@scopar.de)  
Web: [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)

**WISSEN - SCHAFFT - NUTZEN**