

Workshop „Change-Prozesse in Unternehmen“

Geeignete Kommunikation in
Veränderungsprozessen

RÖMER Consulting
Thomas Römer
10. November 2015



Die wirkliche Herausforderung besteht darin, Mitarbeiter dazu zu bringen, ständig neue Chancen aufzugreifen, wo es doch so viel bequemer ist, die bestehenden Geschäfte, die scheinbar sicherer und weniger konfliktbeladen sind, fortzuführen.

(Heinrich Flik)



Agenda

- **Impulsvortrag: „Change-Prozesse in Unternehmen“**
- (60´) Gruppenarbeit zum Thema „Kommunikation in Veränderungsprozessen“
- Ergebnispräsentation (je 15´)
- Impulsvortrag: „Kommunikation in Veränderungsprozessen“ (rd. 20´)
- Abschlussdiskussion (rd. 30´)



Change-Management in Unternehmen: Ausgangshypothese

Statt Veränderungen immer enger getaktet als Change-Projekte qua Lehrbuch abzuwickeln, brauchen Unternehmen eine neue Beweglichkeit.

Der Umgang mit Veränderung muss Bestandteil des Tagesgeschäfts werden. Denn für das klassische Change-Verständnis des Sozialpsychologen Kurt Lewin, nach dem eine Veränderung punktuell erfolgt und sorgfältig vorbereitet, durchgeführt und dann wieder verankert wird („Unfreeze – Change – Refreeze“), ist angesichts sich beschleunigender Veränderungen oft keine Zeit.



Warum eine neue Beweglichkeit in Unternehmen erforderlich ist:

- Die Unternehmensumwelt ändert sich zunehmend schneller.
- Die Veränderungen sind kontinuierlicher, weil Innovationen nicht mehr so stark in Schüben kommen.
- Die Mitarbeiter sind viel mehr bereit (und fordern es teilweise auch), außerhalb der klassischen Hierarchie Verantwortung zu übernehmen (Identifikation und Engagement).
- Die Qualität der Ergebnisse steigt durch nicht hierarchiegeprägte Sichtweisen.

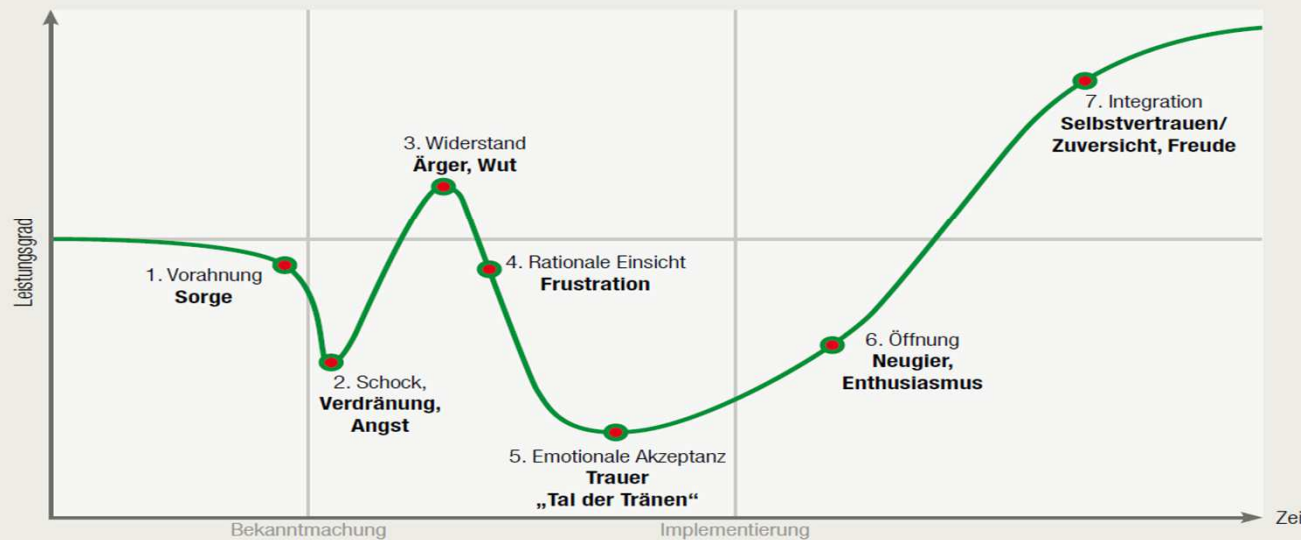


Herkömmliche Methoden des Change Managements stoßen schnell an ihre Grenzen

Das Modell „Veränderungskurve“ ist auf Langsamkeit ausgelegt:

Der emotionale Prozess des Wandels

Die emotionalen Reaktionen der Betroffenen in Change-Prozessen folgen immer dem gleichen Muster. Der Prozess verläuft jedoch nicht notwendigerweise linear, Rückschritte und Stillstand sind jederzeit möglich, wenn die Emotionen nicht adäquat aufgefangen werden.



Geeignete Haltung der Führungskraft: 1. Ernst nehmen – 2. Offenheit – 3. Kommunikation – 4. Ermutigung – 5. Verständnis – 6. Unterstützung – 7. Bestätigung

Quelle: managerSeminare in Anlehnung an ARGO Performance & Development und Bartscher/Bünling, managementcenter deggendorf (mcdg)



Die einzelnen Stadien des Veränderungsprozesses müssen nacheinander durchlaufen werden

Der Veränderungsprozess ist zu langsam, weil...

- ... die „Veränderungskurve“ sieben emotionale Zustände beschreibt, die Menschen nacheinander durchlaufen müssen, bevor sie Neuerungen annehmen können.
- ... je langsamer der Wandel vor sich geht, desto leichter es ist, Akzeptanz bei den Betroffenen zu finden.
- ... je mehr „Betroffene“ ins Boot geholt werden, desto nachhaltiger und erfolgreicher, aber auch langsamer der Prozess ist.
- ... klassische Veränderungsprozesse Top-Down initiiert werden und daher häufig zu spät gestartet werden.



Wie kann es besser gehen?

Grundgedanke:

- Viele, die von verschiedenen Ebenen aus auf die Veränderungen auf dem Markt bzw. auf das Umfeld blicken – aus allen Stufen und Bereichen des Unternehmens – sehen viel mehr als wenige, die ihn immer von ein und derselben Perspektive aus betrachten – von der Unternehmensspitze.



Wie kann es besser gehen?

Grundstrategie:

- Auf die Neugier der Mitarbeiter setzen und ihrem Wunsch nach Beteiligung und Selbstbestimmung nachkommen. Wer langfristig erfolgreich sein will, braucht Mitarbeiter, die mitdenken, mithandeln und auch mitbeobachten. Es gibt unzählige Studien, die belegen, dass sich Veränderungen leichter umsetzen lassen, wenn die Mitarbeiter schon an der Gestaltung beteiligt waren
- ➔ Identifikation und Engagement



Fazit: Nicht jede Organisation ist vorbereitet! Sind Sie bereit für mehr Agilität?

Merkmale und Ausprägungen:

- In der Organisation existiert eine hohe Verantwortungskultur.
- In der Organisation existieren eine Fehlerkultur und eine ausgeprägte, offene Kommunikation.
- Teams können jederzeit auch autonom agieren.
- Die Projektteams werden nach Fähigkeiten und Notwendigkeiten zusammengestellt.
- Es existiert Erfahrung und Know-how in Bezug auf agile Management-Methoden.
- Mitarbeiter sind jederzeit auch für den Einsatz in Projekten verfügbar.

Agenda

- Impulsvortrag: „Change-Prozesse in Unternehmen“
- **Gruppenarbeit zum Thema „Kommunikation in Veränderungsprozessen“ (45´)**
- **Ergebnispräsentation (je 10´)**
- Impulsvortrag: „Kommunikation in Veränderungsprozessen“ (rd. 20´)
- Abschlussdiskussion (rd. 30´)



Gruppenarbeit „Kommunikation in Veränderungsprozesse“

- Gruppenarbeit 45' (in 2 Gruppen)
- Was sind Ihrer Meinung nach konkrete Lösungsansätze in der Kommunikation bei Veränderungsprozessen
 - - nach innen (Gruppe 1) und
 - - nach außen (Gruppe 2)?
- Ergebnispräsentation (je 10 Min.)



Agenda

- Impulsvortrag: „Change-Prozesse in Unternehmen“
- (45´) Gruppenarbeit zum Thema „Kommunikation in Veränderungsprozessen“
- Ergebnispräsentation (je 10´)
- **Impulsvortrag: „Kommunikation in Veränderungsprozessen“ (rd. 20´)**
- Abschlussdiskussion (rd. 30´)



Kommunikation in Veränderungsprozessen – die Praxis hinkt hinterher!

Der von dem Beratungsunternehmen Mutaree, Eltville, herausgegebenen Change-Fitness-Studie 2014 zufolge wird Beteiligung der Mitarbeiter durch Kommunikation in der Praxis bislang kaum praktiziert:

- Nicht einmal die Hälfte (38 Prozent) der 345 Studienteilnehmer planen im Veränderungsprozess eine regelmäßige Kommunikation mit den Betroffenen – haben also mindestens vor, sie über den Prozess zu informieren.
- Nur 23 Prozent gehen noch einen Schritt weiter und treten aktiv in Dialog mit der Belegschaft, um Veränderungsbereitschaft zu erzeugen.
- Und nur 14 Prozent steigern die Motivation ihrer Mitarbeiter, indem sie diese im Prozess involvieren.

Was die Kommunikation in Change-Prozessen angeht, sollten Topführungskräfte...

- den Sinn des Vorhabens so vermitteln, dass er auch bei allen Beteiligten ankommt, d. h. die Frage der Mitarbeiter zu beantworten, was sich für sie zum Positiven verändert / woraus ihr persönlicher Vorteil bei der Veränderung besteht. Change-Verantwortliche sollten deshalb sicherstellen, dass die Betroffenen sehen, wie das Ergebnis genau aussehen wird und wo jeder darin seinen Platz findet.

Was die Kommunikation in Change-Prozessen angeht, sollten Topführungskräfte...

- besonderen Wert auf die Pflege guter Kontakte zu den Mitarbeitern legen, z.B. durch „Management by Walking around.“
- Befürchtungen und Besorgnisse im Zusammenhang mit der Veränderung zeitnah persönlich besprechen.
- Fragen, Zweifel und Widerstände zur Kenntnis nehmen; deren Hintergründe zu verstehen suchen und dadurch Vertrauen stärken, was es wiederum möglich macht, die eigenen Anliegen und Ziele zu verdeutlichen.

Wie könnte eine innovative Kommunikationsstrategie im „Change“ aussehen?

- Eine Struktur, in der sich „Change“ entfalten kann → nennt KOTTER „**Duales Betriebssystem**“.
- Das sind hierarchiefreie, **firmeninterne Netzwerke**, in denen sich engagierte Mitstreiter hierarchieübergreifend **freiwillig** zusammenfinden, um Marktchancen zu diskutieren und innovative Ideen, um gemeinsam ihr Unternehmen voranzutreiben, entwickeln und zwar **entlang von Werten und Prioritäten**, die alle ebenso selbstverständlich teilen wie das gemeinsame strategische Ziel.

Sechs Ansatzpunkte, um freiwillige Mitstreiter für den „Change“ zu finden:

1. **Veränderungsdruck vermitteln:** Schaffung des Gefühls für die Notwendigkeit zur Veränderung. Dringlichkeit aufzeigen!
2. **Vorleben:** Klarer Aufruf der Mitgestaltung durch die Führung. Bereitstellung von Ressourcen.
3. **Fragen:** Offener Aufruf zur Mitgestaltung des Changes.
4. **Ansprechen:** Aktive Ansprache von gut vernetzten und hoch angesehenen Personen. Egal welcher Hierarchieebene.
5. **Foren schaffen:** Engagement braucht Infrastruktur. Raum geben!
6. **Vertrauen:** Wenig Kontrolle, viel Freiheit!

Vorteile und Herausforderungen der innovativen Vorgehensweise (1/3)

- Die Bearbeitung mehrerer Veränderungsprojekte ist gleichzeitig möglich, was die Umsetzung von Veränderungen beschleunigt und gleichzeitig mehr Chancen eröffnet.
- Die breite Beteiligung erleichtert und verbessert die Kommunikation in Veränderungsprozessen.
- Freiwillig engagierte Mitarbeiter sind oft glaubhafte Vorreiter: Sie kommen aus der Praxis, kennen die Bedürfnisse ihrer Kollegen und sind von Anfang an verlässliche Verteiler von Informationen.

Vorteile und Herausforderungen der innovativen Vorgehensweise (2/3)

- Der Veränderungsprozess ist komplexer und sollte über die Werte und Priorisierungen „kanalisiert“ und nicht gesteuert werden.
- Herausforderung effizientes Umsetzungsmanagement (KOLBUSA). Mit radikaler Reduktion der Prozesse und einer konsequenten Ausrichtung auf das Ergebnis: Was notwendig ist, wird schnell erledigt, auf alles andere wird verzichtet (z. B. Klettergarten, Kick-Off-Party, zu formales Projektmanagement.)

Vorteile und Herausforderungen der innovativen Vorgehensweise (3/3)

- Identifikation der geeigneten Schlüsselpersonen, die fachlich kompetent und an der Etablierung neuer Strukturen interessiert sind. Das sind neben dem Top-Management oft Führungskräfte aus der zweiten oder dritten Hierarchie-Ebene, die unbedingt für die Umsetzung gewonnen werden sollten.
- Im Change wollen Mitarbeiter **starke** Führungskräfte, die wissen, wohin sie wollen → klare Ziele!
- Die Topführungskräfte sollten vom Erfolg der Veränderung überzeugt sein und dies so kommunizieren, denn das Verhalten einzelner Top-Manager, die vom Ziel abweichen, wird von den Mitarbeitern sofort (negativ) wahrgenommen.

Agenda

- Impulsvortrag: „Change-Prozesse in Unternehmen“
- (45´) Gruppenarbeit zum Thema „Kommunikation in Veränderungsprozessen“
- Ergebnispräsentation (je 10´)
- Impulsvortrag: „Kommunikation in Veränderungsprozessen“ (rd. 20´)
- **Abschlussdiskussion (rd. 30´)**



Fortschritt erwächst zu allen Zeiten aus dem Umstand, dass es einige Menschen gibt, die glauben, dass das, was eigentlich getan werden müsste, auch getan werden könnte.

(Russel W. Davenport)