

DIE GESTALTUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN DURCH BUSINESSPROJEKTE

Interne Kommunikatoren – rein in die Projekte

VON THOMAS STACH

SMART CHANGING

> Die Zeit der sich selbst thematisierenden Identitäts- und Changekampagnen ist vorbei. Zumindest dann, wenn es nicht gelingt, einen unmittelbaren Bezug zu den kurzfristigen Managementzielen und Businessprojekten herzustellen. Dort spielt die Musik. Gerade jetzt.

die Personaler, die normalerweise sofort bei diesen Themen zu Recht einen hohen Anspruch reklamieren? Überspitzt formuliert: Die Party findet ohne sie statt. Die Musik legen andere auf. Und meist sind sie noch nicht einmal eingeladen. Dabei liegt hier eine Chance, sich über und in diesen Projekten eine enorme Gestaltungsaufgabe zu er-

auch andere Regeln. Die guten Vorsätze, was ein Change leisten soll, sind schnell beschrieben: Commitment der Unternehmensleitung, Mitarbeiter mitnehmen, Führungskräfte als Multiplikatoren, nachhaltige Verhaltensänderung, klare Vision ... und noch einige andere gute Vorsätze. Und dennoch funktioniert es sehr häufig nicht. Eine wesentliche Ursache dafür ist, dass die eigentlichen Veränderungsdimensionen kaum analysiert oder sogar unbekannt sind. Effizienz, Kundendenken, One-Company-Identität oder Leistungsorientierung sind schnell gefordert. Aber was genau und wie viel muss der einzelne Mitarbeiter denn verändern, um das zu erreichen? Etwa an der Leistungsbereitschaft, der Teamfähigkeit, an der Bereitschaft zur Ergebnistransparenz oder am eigenen Berufsverständnis? Ohne diese Konkretisierung fehlen dem Changeprozess der Sinn und die Story.

Doch viele Changeansätze und interne Kampagnen arbeiten rein informativ und appellativ – und dringen nicht durch. Erschwerend kommt hinzu, dass das Vertrauen in die offiziellen Informationskanäle der Regelkommunikation in der Wirtschaftskrise nochmals gesunken ist und lange gepflegte Unternehmenskulturen krisenbedingt über Nacht erodierten. In dieser Situation fallen gerade solche Ansätze auf vorbelasteten Boden. Seit Jahren wird den Führungsmannschaften ebenso wie allen Mitarbeitern eine „Höher-besser-weiter-Kampagne“ nach der anderen zugemutet. Das Er-

„Um die Kraft und die Bereitschaft für tatsächliche Transformationen zu aktivieren, müssen zwei Voraussetzungen gegeben sein: die Dinge beim Namen nennen und konsequent sein.“

Es sind vor allem die Großprojekte zur Effizienz- und Geschäftsprozessoptimierung in den Unternehmen, die aktuell die Kultur, die Kommunikationserwartungen und die Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern prägen und verändern. Ein zusätzlicher spannender Aspekt hierbei: Es werden mehr und mehr klassische Changethemen wie Führung, Zusammenarbeit, Kundenorientierung, Profile, Leistungsdenken oder Eigenverantwortung als Projekt-aufgabe verankert.

Doch die Sache hat einen Haken. In diesen oft millionenschweren Projekten – ob sie nun unter Lean, IT oder Nachhaltigkeit laufen – ist die erforderliche Change- und Kommunikationskompetenz meist erst einmal nicht vertreten. Wo sind die internen Kommunikatoren, die Changeverantwortlichen oder auch

schließen. Denn die Art und Weise der Projektgestaltung und -kommunikation ist naheliegenderweise ein zentraler Erfolgsaspekt. Nicht ohne Grund gehen moderne Projektmanager dazu über, projekteigene Kompetenzen und Kapazitäten für Change und Kommunikation aufzubauen. Aber nicht mit hauseigenen Ressourcen.

Zentrale Gestaltungsaufgabe erschließen

Warum ist das so? Im Kern geht es um das Rollen- und Aufgabenverständnis der internen Kommunikation. Ist sie für die Linien- und die Regelkommunikation verantwortlich oder ist sie doch so etwas wie ein Businessprovider, der Mitverantwortung für den – in diesem Fall – Projekterfolg übernimmt? Dann gelten aber

gebnis: Diejenigen, die es umsetzen und die Folgen tragen müssen, sind veränderungs- und kommunikationsmüde. Der Bruch zwischen Veränderungszustimmung und Ablehnung verlagert sich immer weiter nach oben in einem Unternehmen, immer mehr auch leitende Führungskräfte stehen nicht mehr hinter einem eingeschlagenen Veränderungskurs (vgl. dazu auch Capgemini Change-Studie 2009/2010). Sie sind schon zu oft auf Berge gestiegen, haben die Sehnsucht nach dem Meer kennengelernt, sind gemeinsam gewachsen oder haben Zukunft gestaltet (um einige beliebte Inszenierungsmotive zu nennen).

IT-Migration hat mehr Wirkung als eine Motivationskampagne

Und dennoch gibt es Führungsmannschaften und Teams, die sich nach wie vor in hohem Maße zu ihrem Unternehmen bekennen und motivierungsfähig sind. Um aber die Kraft und die Bereitschaft für tatsächliche Transformationen zu aktivieren, müssen nur zwei Voraussetzungen gegeben sein: die Dinge beim Namen nennen und konsequent sein.

Das Aufgabenverständnis von Projektverantwortlichen beschränkt sich oft allein auf die fachliche Perspektive. Eine IT-Migration, die in einem Zuge Prozesse strafft, dem Vertrieb mehr Innovation ermöglicht und die Zusammenarbeit beschleunigt, ist jedoch ein gewaltiger Veränderungstreiber. Mit den Kompetenzen der Kommunikatoren und der Changemanager kann daraus auch ein Identitäts- und Motivationsprozess werden. Der Mindestanspruch sollte aber auf jeden Fall sein, komplexe und auch mit Hürden behaftete Prozesse ausdrücklich erklären und vermitteln zu wollen. Aus dem Projekt heraus, als fester Teil der Projektstrukturen: Das ist Smart Changing.

In größeren Projekten stellen sich dabei fünf Kernaufgaben:

1. Die Analyse der kommunikations- und changerelevanten Aspekte aus Kunden- und Mitarbeiterperspektive
2. Die Gestaltung der projektinternen Teamkommunikation

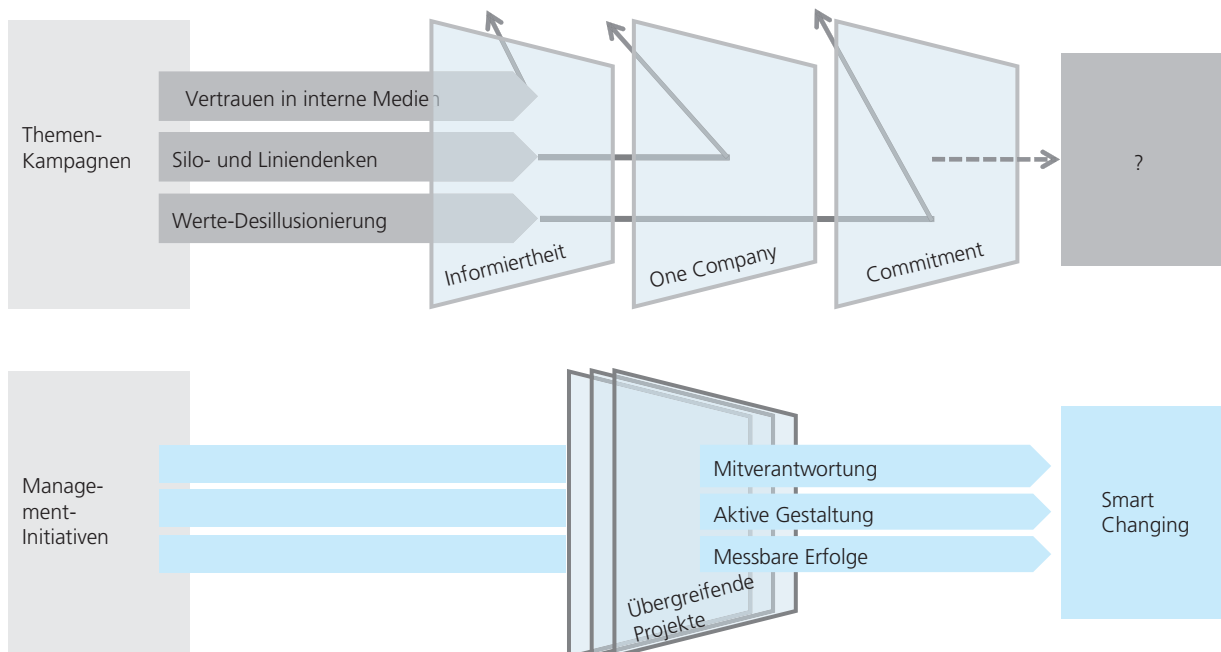
3. Die Kommunikationssteuerung gegenüber Teilzielgruppen, die vom Projekt direkt betroffen sind

4. Die Themen- und Verhaltensverankerung in der Linie während des Projektzeitraumes und darüber hinaus

5. Die Orchestrierung möglicherweise parallel im Unternehmen stattfindender Veränderungsprojekte

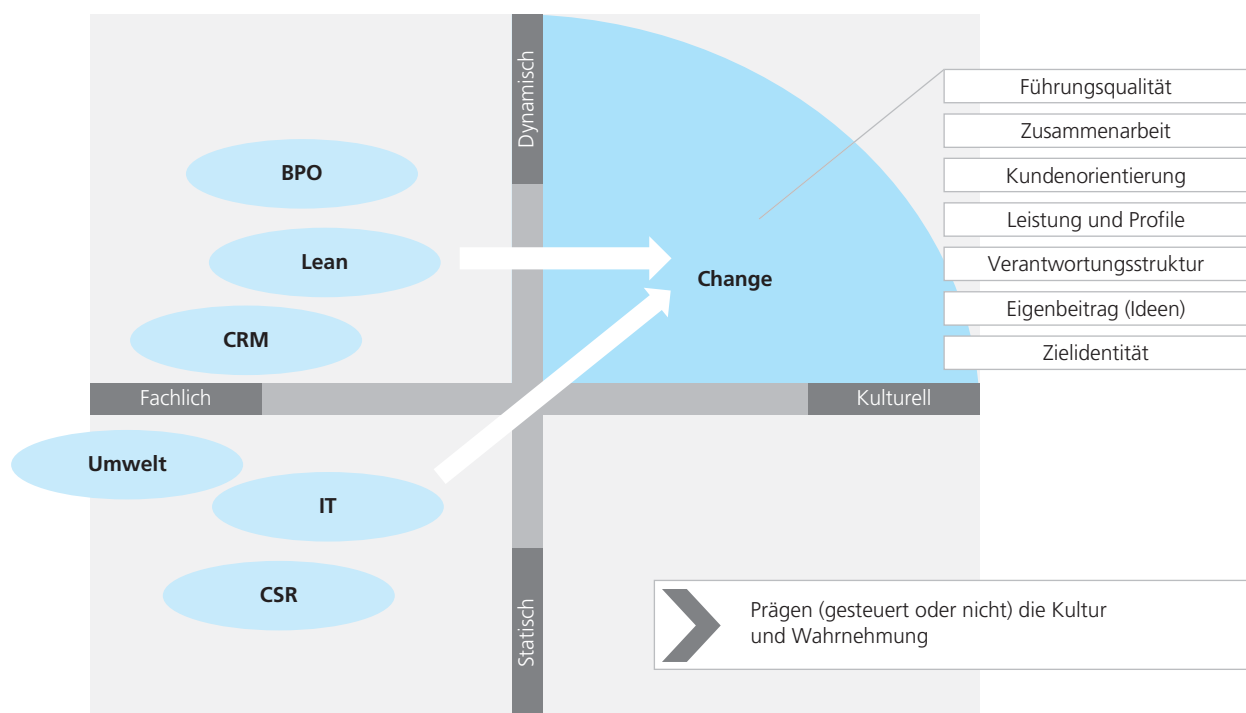
Über alle fünf Aufgaben hinweg ist es wichtig, vor allem auch die Kommunikationsprinzipien sowie die Wertekompatibilität festzulegen bzw. auf deren Einhaltung zu achten. Es bietet sich zudem an, eigene Projektmedien, Befragungstools und Dialogformate aufzulegen, die die Regelkommunikation ergänzen – und mit dem Tempo von Projekten mithalten können. Im Zusammenspiel zwischen Projekt- und Linienkommunikation liegt so die Chance, eine gesamthafte Strategieeinordnung und Steuerung zu gewährleisten. Dies

Zwei grundsätzliche Möglichkeiten



Quelle: Stach's

Business-Projekte sind zumindest aktuell im Lead



Quelle: Stach's

gelingt meist schon durch konsequentes Umdenken und bedarf langfristig keiner zusätzlichen Ressourcen.

Interne Kommunikation braucht neues Rollenverständnis

Eine Herausforderung dabei ist die organisatorische Aufstellung der internen Kommunikation. Man braucht flexible Strukturen, entsprechende Kapazitäten, ein definiertes Vorgehen, ausgearbeitete Instrumente und das bereits angesprochene Rollenverständnis. Bestenfalls entsteht ein integriertes Zusammenarbeiten, schlimmstenfalls entstehen Parallelwelten der Kommunikation im eigenen Unternehmen. Regelkommunikation und „das eigentlich Wichtige“ laufen dann nebeneinander her. In der Organisation sollte klar geregelt sein, wo der Aufbau und die Vermittlung von Relevanz und Change verankert wird.

Im Idealfall machen sich die Beteiligten bewusst, dass es sich in den allermeisten Businessprojekten um eine erfolgskritische Weiterentwicklung der Unternehmenskultur handelt. Die alte Rollenzuteilung ist überholt, in der sich

die interne Kommunikation nur um die Mitarbeiterzeitung, das Intranet oder interne Web-2.0-Instrumente kümmert. Vertreter der Kommunikation und Personalentwicklung müssen fester Bestandteil des Projektteams sein. Erst dann lassen sich die notwendigen Informations- und Partizipationsangebote sowie die inhaltliche Projektmitarbeit durchsetzen. Es geht um nachhaltige Strukturen der Zusammenarbeit innerhalb des Teams. Es geht um „mitten drin sein“ anstelle von „nur dabei sein“. Das setzt Erfahrung, analytisches Know-how und die Bereitschaft voraus, sich auf die Konsequenzen einer projektgesteuerten Kommunikation einzulassen.

Projekte, die auf diese Weise gestaltet werden, sind tatsächlich in der Lage, Veränderungsziele zu erreichen und gleichzeitig die Mitarbeiter zu gewinnen. Mitarbeiter erleben, dass es „anders möglich“ ist, wenn sie die Relevanz des Themas und den persönlichen Change-Impact erfahren. In der Orchestrierung mehrerer Projekte kann sich daraus wieder auf smarte Weise eine übergreifende Changekampagne entwickeln, mit Businessrelevanz und Nach-

haltigkeit – und mit der internen Kommunikation in einer gestaltenden Führungsrolle. <

Thomas Stach ist Gründer und Geschäftsführer der Stach's Kommunikation & Management GmbH, Frankfurt am Main