



# Ohne Kommunikation keine Veränderung

**«Veränderungsfähigkeit» gilt heute als einer der wichtigsten Bausteine für den Erfolg von Unternehmen und Organisationen, ja sogar für deren Überleben. Doch Veränderungen sind nur dann erfolgreich möglich, wenn sie von Mitarbeitenden, Kunden und weiteren Zielgruppen verstanden werden. Deshalb spielt die Kommunikation in jedem Veränderungsprozess eine entscheidende Rolle. Die Kommunikation vermittelt Orientierung, Sicherheit und Gefolgschaft.**

Skyguide sieht sich, wie jedes andere Unternehmen auch, fortlaufend mit Veränderungen konfrontiert: schärferer internationaler Wettbewerb, steigende Sicherheitsanforderungen, anspruchsvollere Kunden, engerer Finanzrahmen und weitere Faktoren führen dazu, dass Strategie und Organisation laufend optimiert werden müssen.

## Dialog fördern

Doch viele Menschen suchen zuallererst Beständigkeit und nicht Veränderung – nicht nur bei Skyguide, sondern in jedem Unternehmen. Die Veränderung eines bestehenden Zustandes wird rasch als Krise und nicht als Chance verstanden. Abwehr, Abkapselung und Widerstand sind die Folgen. Die Kommunikation kann mithelfen, solche negativen Reaktionen auszugleichen.

Der Wunsch nach Dialog und Beteiligung ist in Zeiten der Veränderung besonders gross: Mitarbeitende, Kunden, Behörden und andere Zielgruppen wollen den Veränderungen nicht unwissend ausgeliefert sein. Sie wollen Teil haben am Geschehen. Sie wollen Ziele und Absichten, Hintergründe und Zusammenhänge verstehen.

Eine strategisch geführte und professionell ausgeführte Kommunikation stellt sicher, dass die richtigen Informationen durch die richtigen Kanäle zur richtigen Zeit am richtigen Ort ankommen,

und dass die richtigen Leute zur richtigen Zeit die richtigen Fragen auf die richtige Art und Weise miteinander besprechen. Qualifizierte Kommunikation wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor in einem Veränderungsprozess.

## Unsicherheit abbauen

Eine klare Vision und eine transparente Kommunikation sind Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess. Die Umsetzung der Pläne in die Praxis ist aber nur dann erfolgreich, wenn die Dramaturgie des Wandels auch in der Kommunikation systematisch und methodisch angegangen wird.

Führungskräfte haben in der Kommunikation von Veränderungsprozessen eine besondere Verantwortung. Sie müssen glaubwürdige, klare und unmissverständliche Antworten geben und Orientierung vermitteln. Die Führung muss sich richtig mitteilen, zuhören können und Feedback geben. Sie soll transparent und sicher kommunizieren. So kann sie an vorderster Front mithelfen, Unsicherheit und Missverständnisse abzubauen. Der Informationsfluss muss, vom Top Management ausgehend, zu allen Zielgruppen des Unternehmens gehen.

In Veränderungsprozessen gehört es zu den wichtigsten Aufgaben des Unternehmens, den persönlichen Kontakt mit allen Zielgruppen zu bewahren und

den Dialog zu fördern. In der Theorie ist das leicht gesagt. Doch in der Praxis haben nicht alle Führungskräfte die Fähigkeit, sich einem solchen transparenten Austausch zu stellen.

Oft ist der Fokus der Führung auf Geheimhaltung ausgerichtet. Hinzu kommt, dass heikle Informationen nicht selten in ausgeprägter Einwegkommunikation vermittelt werden. Diese einseitige Kommunikation verleiht dem kleinsten Ereignis die Bedeutung eines bedrohlichen Geschehens. Mitarbeiter wie Kunden fühlen sich hilflos ausgeliefert. Missverständnisse und Unzufriedenheit aller Beteiligten können die Folgen sein. Ein erfolgreicher Veränderungsprozess beginnt deshalb in vielen Unternehmen zuerst mit einer Veränderung des Kommunikationsverhaltens der Führung.

## Akzeptanz gewinnen

In einem Veränderungsprozess reicht die Einwegkommunikation nicht mehr. Notwendig ist eine Zweiwegkommunikation über alle Organisations- und Hierarchieebenen hinweg. Das gilt speziell auch innerhalb eines Unternehmens: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aktiv in den Veränderungsprozess zu integrieren. Sie müssen sich dazugehörig fühlen.

Mitarbeiter wünschen sich authentische, ehrliche und kontinuierliche Informationen. Sie verlangen nach kompetenten Ansprechpartnern und nach Artikulationsmöglichkeiten. Wenn erst einmal die Hintergründe von Veränderung verstanden werden, entsteht Sicherheit und Vertrauen. Veränderungen scheitern, wenn deren Grundlagen den Betroffenen nicht verständlich erklärbar sind.

## Die Rolle der Führungskräfte

Erfolgreiche Kommunikation kann nur funktionieren, wenn alle Hierarchiestufen in ihre Rollen und Verantwortlichkeiten kennen. Das Top-Management muss das Gesamtbild definieren und verstärken. Es vermittelt die Vision, setzt Prioritäten, definiert die Unternehmensziele und formuliert die Unternehmensleistung.

Die direkten Vorgesetzten haben eine andere Rolle. Sie setzen die übergeordneten Ziele in Relation zum Arbeitsplatz der Mitarbeiter. Sie vermitteln die abteilungsbezogenen Ziele und Informationen, die direkten Bezug zum Arbeitsplatz haben. Ihre Position ist im Veränderungsprozess bedeutsam, denn sie stehen in unmittelbarem Kontakt zu den Mitarbeitern, die ihre Aussagen durch die enge Zusammenarbeit gut bewerten und einordnen können. Deshalb sind die direkten Vorgesetzten die bevorzugte Informationsquelle der Mitarbeiter.

## Entwicklung einer Kommunikationsstrategie

Eine ehrliche Situationsanalyse ist der Startpunkt für jede erfolgreiche Kommunikation. Die Analyse zeigt, wo man steht und wie weit man vom Ziel entfernt ist. Nur wer die Ausgangslage kennt, kann entscheiden, woran zuerst gearbeitet werden muss und welche Ressourcen man dafür benötigt. Die Datenerhebung für die Situationsanalyse sollte eine Mischung aus formellen und informellen Messkriterien sein. Sie kann durch Umfragen, Diskussionen, Interviews, Fokusgruppen oder auch





Es gibt nichts besseres als persönliche Kommunikation. Die Schule von Athen, Raphael (1483-1520).

Statistiken erfolgen.

Die Situationsanalyse ermöglicht, dass ein Unternehmen auch für die Kommunikation messbare Ziele setzt. Solche Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie konkret sind und einen Bezug zur übergreifenden Geschäftsstrategie haben.

Angepasst an die Ziele werden die einzelnen Massnahmen definiert. Inhaltliches Fundament sind dabei klare Botschaften. Sie stützen sich auf das Themenmanagement, das mit den Unternehmenszielen verknüpft ist. Die Botschaften schaffen eine sinnvolle Verbindung zwischen dem, was die Zielgruppen wissen müssen, und dem, was sie hören wollen: Sie priorisieren und konzentrieren Informationen. Mit den Botschaften können die verschiedenen Zielgruppen idealerweise eine gerade Linie ziehen

zwischen ihrer eigenen Aufgabe und der Geschäftsstrategie.

Für die Vermittlung der Botschaften stehen eine Vielzahl von alten und neuen Kommunikationsmittel zur Verfügung, wie Internet, Intranet, Newsletters, E-Mails, Briefe, Videos, Blogs und vieles mehr. Durch den richtigen Einsatz der Medien werden diese zu treibenden Kräften, die Wandel ermöglichen und die Unternehmenskultur verändern. Doch diese Mittel ersetzen keinesfalls die persönliche Kommunikation: E-Mails eignen sich zum Beispiel nicht zur Lösung persönlicher Konflikte oder als Ersatz von Mitarbeitergesprächen.

Zu einer erfolgreichen Kommunikation gehören das Einholen und die Auswertung eines permanenten, strukturierten Feedbacks. Es unterstützt die eigene Argumentation und stärkt die

Glaubwürdigkeit der Kommunikation. Man erhält so konkrete Daten darüber, was die Leute wollen, was sie wissen müssen und auf welchem Weg sie dies erhalten wollen.

#### Teil der Unternehmensstrategie

Erfolgreiche Unternehmen passen sich laufend der Umwelt an. Sie beobachten die Umwelt, verarbeiten die erhaltenen Informationen, optimieren ihre Strategie und handeln aktiv. Damit Unternehmen dieses Change Management optimal gestalten können, müssen sie die Change Communications in die grundsätzliche Unternehmensstrategie integrieren.

Veränderungen scheitern aufgrund...

- ungenügender inhaltlicher Grundlage
- fehlender Führung durch das Managements
- unzureichender Kommunikation der Visionen und Absichten
- fehlender Akzeptanz
- mangelhafter Handlung in der Phase der Umsetzung

Quelle: «Leading Change» von John Kotter, Harvard Business Press



**Urs P. Knapp**

Partner Farner Consulting AG,  
www.farner.ch

# skymag

DEZEMBER 2008

DOSSIER # 17

contact

ganzes dossier herunterladen (2,4 Mo)

skymag abonnieren

www.skyguide.ch



## IN FOCUS

- 1 Die Flugsicherung im Wandel
- 2 Regulatorische Veränderungen: Sachzwänge und Chancen
- 4 Der Einfluss von ANSP-Governance auf die ATM-Leistung
- 7 Modular oder integriert: Wie weiter mit der Flugsicherungstechnologie?
- 9 Ohne Kommunikation keine Veränderung
- 11 Change-Management: Wie Widerstand gegen Veränderungen überwunden werden kann
- 14 Erfolgreiche «Modularisierung»: Hintergründe und Seitenblicke auf einen Veränderungsprozess



## IN FOCUS

- 16 Safer heading: Die Wandlung vom Sicherheitsmanagement zur Sicherheitskultur

