

Kommunikation der Veränderung



DESERT PARADISE

3 Reasons everyone
loves the desert

Wenn Wünsche
nicht mehr hilft

2495

reinprofil

Nichts ist in Unternehmen so unbeliebt wie Veränderung.

Nichts ist so unangenehm, wie zwischen diesen beiden Aussagen zu stehen.

Nichts ist in Unternehmen so notwendig wie Veränderung.

Inhalt

- 1 Wie aus dem Change die Transformation wurde: Der Change im Change Management
- 2 Visionsentwicklung
- 3 Die 7 schlimmsten Fehler in der Change Kommunikation
- 4 Digitale Transformation: Unternehmen brauchen neue Konzepte
- 5 Storytelling im Change oder warum Zahlen keine Veränderung bewirken

1

Wie aus dem Change die Transformation wurde: Der Change im Change Management

Change Management hat sich verändert. In vielen Köpfen ist es noch verankert als Ultima Ratio bei schwerwiegenden Unternehmenskrisen. In modernen Unternehmen aber steht Transformation für eine Unternehmenskultur, die Veränderungen antizipiert und als festen Bestandteil des Geschäftsmodells betrachtet. Change Management ist damit nicht mehr finales Symptom einer Krise sondern Krisenprävention. Unternehmenserfolg wird mit zunehmender Digitalisierung immer stärker davon abhängen, Veränderungsbedarf rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Das wiederum kann nur gelingen, wenn Menschen bereit sind, den Change als Chance zu verstehen. Dies zu vermitteln, ist eine der wesentlichen Aufgaben moderner Unternehmensführung.

Unter der Überschrift "Digital Transformation Needs Change Management" stellt Brian Solis, Digital-Analyst und Autor, fest: "Many of the challenges in digital transformation are no stranger to business evolution. They're often human and require management and shepherding to guide change from the perspective of the organization and individuals." Damit benennt er einen Aspekt, der zwar hinlänglich bekannt, aber genauso regelmäßig vernachlässigt wird: Veränderung ist – auch in der Digitalisierung – nicht allein ein technischer Prozess, sondern ebenso eine Frage der Einstellung. Die Einstellung der Mitarbeiter lässt sich

aber nicht von oben herab verordnen. Sie muss von der richtigen Unternehmenskultur getragen werden. Diese zu verändern, ist in vielen Unternehmen die eigentliche Herausforderung.

Informieren – Involvieren – Implementieren

Die Basis jeder erfolgreichen Veränderung ist Kommunikation. Wesentlich für das Verständnis der Bedeutung von Kommunikation in Transformationsprozessen ist die Einsicht, dass Veränderungen vor allem emotional bewältigt werden müssen. Veränderung bedeutet, etwas

aufzugeben. Das Versprechen, dafür etwas Besseres zu bekommen, muss zu Beginn noch erfüllt werden. Deshalb ist es wichtig, zu informieren und zu diskutieren. Entsprechend sollten Veränderungsprozesse offen gestaltet sein, d.h. auch wenn das Ziel vom Management vorgegeben ist, darf über den Weg zum Ziel konstruktiv gestritten werden.

John P. Kotter hat in seinem Acht-Stufen-Modell ein erfolgreiches Vorgehen bei Veränderungsprozessen skizziert. Viel davon basiert auf Kommunikation und kann deshalb auch in Teilen als Leitfaden für eine erfolgreiche Change-Kommunikation dienen. Kotter fordert in seinem Modell, zunächst ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels zu schaffen, um dann in einem späteren Schritt eine Vision für das Unternehmen zu kreieren. Beide Punkte sind wichtig, sollten aber kommunikativ von Anfang an eng miteinander verzahnt sein. Um die Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses zu belegen, müssen Markt und Wettbewerb analysiert werden. Aus dieser Analyse ergeben sich zwei Punkte: zum einen muss deutlich werden, warum es nicht so weitergehen kann wie bisher und zum

anderen, welche positive Perspektive aus einer Veränderung erwächst. Zuletzt genannter Aspekt ist die Vision. Sie ist der zentrale Baustein der Veränderungskommunikation. Mit der Vision erhält der Change-Prozess eine Richtung und ein Ziel, auf das gemeinsam hingearbeitet wird. Die Dringlichkeit des Wandels ist inhärenter Bestandteil der Vision, wird aber durch die Vision in einen positiven Kontext gestellt.

Dialog als Führungsaufgabe im Change Management

Kommunikation in Veränderungsprozessen braucht Dialog. Das darf aber nicht beim Town-Hall-Meeting mit dem Vorstand enden. Diese eher symbolischen Kommunikationsformate sind wichtig, um die Geschlossenheit der Führung zu demonstrieren. Für die Mitarbeiter ist aber in der Regel das Gespräch mit den eigenen Vorgesetzten wesentlich. Führungskräften kommt deshalb in Veränderungsprozessen eine besondere Rolle zu, die sie in der Regel auch akzeptieren. Untersuchungen belegen, dass Führungskräfte wissen, welche Erwartungen im Rahmen von Veränderungen an sie gestellt werden.

Sie zeigen aber auch, dass oft dort die größten Missverhältnisse zu finden sind. In der Studie „Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können“ der Unternehmensberatung Capgemini wird festgestellt: Die größten Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit im Rollenanspruch an Führungskräfte betreffen allesamt Punkte, die im klassischen Change Management immer wieder adressiert und eingefordert werden. Weit oben rangiert in dieser Liste das Kommunikationsverhalten von Führungskräften. D.h. Führungskräfte wissen, dass es ihre Aufgabe ist, in Change-Prozessen aktiv zu kommunizieren, aber sie werden dieser Anforderung häufig nicht ausreichend gerecht. Führungskräfte, die Veränderungen nicht aktiv kommunikativ begleiten, bilden jedoch kein Gegengewicht zu Widerständen in der Belegschaft und sind damit ein Grund, warum Veränderungsprozesse scheitern.

Für die Change-Kommunikation ergeben sich daraus klare Anforderungen: Die Rolle der Führungskräfte als Kommunikatoren muss geplant werden und Führungskräften muss Unterstützung geboten werden. Gerade

dann, wenn für eine Veränderung insbesondere eine bessere Kommunikation in einem Unternehmen notwendig ist, bedarf es einer intensiven Unterstützung der Führungsebenen. Viele Unternehmenskulturen bevorzugen Fachwissen und entsprechend werden Führungspositionen besetzt. In Veränderungssituationen stoßen Vorgesetzte solcher Organisationen dann aber recht häufig schnell an ihre Grenzen. Deshalb bedeutet Kommunikation in Change-Prozessen insbesondere, Führungskräfte sprechfähig zu machen. Dazu müssen sie mit den richtigen Materialien versorgt werden und Unterstützung in der Gesprächsführung erhalten. Häufig ist eine externe Moderation hilfreich, weil das den Druck von den Schultern der Führungskraft nimmt und gleichzeitig eine neutrale Instanz schafft, die hilft, Diskussionen zu leiten.

Interagieren, um zu involvieren

Ziel jedes Change-Projekts ist die Veränderung von Verhalten, Werten und Normen von Individuen, die sich wiederum positiv auf Prozesse auswirken soll.

Veränderungskommunikation muss

beide Ebenen berücksichtigen und inhaltlich zusammenbringen. Sie muss erklären, welche Veränderungen im Arbeitsablauf angestrebt werden und warum, und sie muss erklären, welche kulturellen Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Veränderung passieren kann. Erfolgreiches Change Management macht aus Betroffenen Beteiligte, die aktiv in Prozess und Problemlösung eingebunden sind. Deshalb zeichnet sich Veränderungskommunikation durch starken Dialogcharakter aus, da nur auf diese Weise ein Gefühl entwickelt werden kann, wo Widerstände sind. Gleichzeitig leben Veränderungsprozesse davon, dass Mitarbeiter sich einbringen. Und das geschieht am effektivsten durch Interaktion. Zum Beispiel in Workshops, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam erarbeiten, welche konkreten Schritte angegangen werden sollen, um ein definiertes Ziel zu erreichen. Die Moderation solcher Workshops übernehmen Berater, die als externe Experten für Versachlichung sorgen und „Hilfe zur Selbsthilfe“ geben.

Relativ schnell stellt sich bei einem solchen Prozessablauf heraus, wer konstruktiv fördernd bei der Sache ist und wer in erster Linie verhindern möchte. Für den weiteren Prozessverlauf unterstützend wirkt es, wenn die Förderer vom Unternehmen gefördert werden, d.h. wenn ihnen besondere Kompetenzen übertragen werden oder sie eine besondere Rolle in der Projektorganisation erhalten. Auf diese Weise werden klare Signale gesetzt, die insbesondere für die Unternehmenskultur wichtig sind. Je deutlicher wird, dass Veränderungsbereitschaft eine Eigenschaft ist, die Karrierefördernd wirkt, desto mehr Mitarbeiter werden sich in den Prozess einbringen. Und dies ist das entscheidende Element, um Veränderung nachhaltig zu implementieren: Erst wenn neue Verhaltensweisen von einem Teil der Belegschaft spürbar umgesetzt werden, ändert sich die Unternehmenskultur schrittweise. Es ist ein langwieriger Prozess, der Ausdauer erfordert, aber dazu führt, ein Verständnis zu schaffen, dass die Implementierung von neuen Prozessen auch in Zukunft unterstützt.

P s k v
e p t e
r e i n

Perspektiven

rspektiv

Perspektiven

nevitkepsreP

Visionentwicklung

Das wichtigste Element in jedem Leitbildprozess ist die Visionentwicklung. Häufig ist sie auch der umstrittenste Teil. Visionentwicklung hat für viele „gestandene Manager“ etwas Metaphysisches, mit dem sie sich nicht recht anfreunden können. Tatsächlich ist eine überzeugende Vision jedoch Motor und Kompass einer Organisation oder eines Unternehmens. Sollte also am Ende einer Visionentwicklung der Eindruck überwiegen, etwas geschaffen zu haben, mit dem die Meisten nicht viel anfangen können, dann ist der Prozess falsch gelaufen. Dies ist vor allem zu beobachten, wenn nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen oder die Bereitschaft zur ernsthaften Auseinandersetzung fehlt. Um zu vermeiden, dass ein Leitbildprozess schon bei der Visionentwicklung scheitert, müssen einige Regeln grundlegend eingehalten werden.

Mark Twain wird ein Zitat zugeschrieben, das als Leitsatz über jeder Visionentwicklung stehen sollte: „Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ Dieses Zitat verdeutlicht zum einen, worum es bei der Vision eigentlich geht: Ein Ziel zu entwickeln, das Orientierung gibt. Und es beschreibt zugleich auch, worauf es bei der Visionentwicklung ankommt: Dieses Ziel so zu formulieren, dass es hilft, erfolgreich zu sein und nicht verwirrt. Metaphysische Visionen entstehen in der Regel als Reaktionen auf langwierige Diskussionen. Sie sind Kompromisse, die bewusst schwammig formuliert sind. Jeder findet sich darin ein Stück wieder,

aber niemand ist davon wirklich überzeugt. Und damit ist der Leitbildprozess schon zu Beginn zum Scheitern verurteilt.

Um zu verhindern, dass genau dies passiert, müssen Vorgaben eingehalten werden:

Visionentwicklung erfordert
Konzentration

Die Visionentwicklung einer Organisation und eines Unternehmens ist Führungsaufgabe. Und diese Aufgabe sollte nicht delegiert werden. Demokratische Ansätze, möglichst viele Mitarbeiter in den Prozess einzubinden, sind nicht zielführend. Zu Beginn müssen die Kräfte konzentriert werden und die

wichtigsten Entscheider an einen Tisch geholt werden. Eine Vision lässt sich nicht Donnerstag vormittags zwischen zehn und zwölf Uhr entwickeln. Auch wenn da alle gerade noch Zeit haben. Mit der Vision entsteht das zentrale Element der Unternehmensstrategie. Dafür muss ausreichend Zeit und eine ungestörte Arbeitsatmosphäre vorhanden sein.

Fokussierung: Vergangenheit im Kopf – Zukunft vor Augen

Die Herausforderung der Visionsentwicklung besteht im Blick in die Zukunft. Um dies fundiert machen zu können, müssen aktuelle Marktentwicklungen aufbereitet, historische Entwicklungen betrachtet und drauf basierende Annahmen getroffen werden. Eine Vision ist kein „Wünsch-Dir-Was“. Die Entwicklung einer Vision muss auf dem Boden der Tatsachen geschehen. Wer Stricknadeln produziert, sollte in seiner Vision nicht zum führenden Anbieter selbstfahrender Automobile werden. Tatsächlich geht es darum, vor dem Hintergrund der eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen ein Ziel zu definieren, das anspruchsvoll, aber nicht unrealistisch ist. Das ist eine Vision.

Visionsentwicklung braucht Klarheit: Klare Ziele – klare Sprache

Noch einmal Mark Twain: „Hätte ich mehr Zeit gehabt, hätte ich weniger geschrieben.“ Eine Vision ist eine knappe Aussage und keine Geschichte. Was sich nicht klar ausdrücken lässt, ist entweder noch nicht zu Ende gedacht oder es ist ein Kompromiss, der als Vision nicht taugt. Um eine Vision zu formulieren, die überzeugt und Menschen mitnimmt, braucht es Zeit. Eine Formulierung wird auch nie ein fehlendes Ziel ersetzen können. Deshalb ist es wichtig, zunächst das übergeordnete Ziel zu definieren. Dieses dann in eine knappe Formulierung zu gießen, ist zwar immer noch anspruchsvoll, aber machbar.

Wenn diese drei einfachen Regeln – Konzentration, Fokussierung, Klarheit – beachtet werden, sind vernünftige Rahmenbedingungen gesetzt, um eine Vision zu entwickeln. Wie tragfähig und überzeugend das Ergebnis dann tatsächlich ist, sollte in Workshops mit unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen überprüft werden. Mit der Vision steht man am Anfang einer identitätsbasierten Markenführung, die nach innen in Bezug auf Produkte, Mitarbeiter, Prozesse ebenso wie nach außen in Bezug auf Kunden, Markt und Wettbewerb mit Leben gefüllt werden muss.

Mitarbeiter sind der wichtigste Prüfstein bei der Visionsentwicklung

Eine Vision, von der die eigenen Mitarbeiter nicht überzeugt sind, ist wertlos. Deshalb sind die Mitarbeiter der wichtigste Prüfstein im Prozess der Visionsentwicklung. Sie gilt es für die Vision zu begeistern und ihre Fragen und Einwände muss eine aus der Vision abgeleitete Argumentation beantworten können. Es ist deshalb empfehlenswert, mit unterschiedlichen Mitarbeitergruppen die Ergebnisse der Visionsentwicklung zu diskutieren und die entwickelte Vision kritisch zu hinterfragen.

In diesen Workshops kommen in der Regel schnell Faktoren der Unternehmenskultur auf die Tagesordnung, die aus Sicht der Mitarbeiter der neuen Vision entgegenstehen. Im Sinne der

identitätsbasierten Markenführung können aus den Workshops wichtige Anregungen für Werte und Orientierungen mitgenommen werden, die es auf der nächsten Ebene zu definieren gilt, nachdem die Vision verabschiedet ist.

Auf diese Weise entsteht ein Prozess, bei dem ausgehend von der Vision Schritt für Schritt alle Bereiche und Prozesse des Unternehmens betrachtet werden und die notwendigen Voraussetzungen festgelegt werden. Inklusiv der notwendigen Veränderungsmaßnahmen, die sich aus einer neuen Kultur, neuen Prozessen und neuen Geschäftsfelder ergeben. Wenn die Mitarbeiter dabei frühzeitig und ernsthaft miteinbezogen werden, kann die richtige Vision ein Gemeinschaftsgefühl initiieren, das eine starke Dynamik entfaltet und eine positive Aufbruchsstimmung verbreitet.

FAKTEN AUS DEM ALLTAG

Ergebnisse von Studien zu Veränderungsprozessen

WENIGER ALS 50 PROZENT

der Unternehmen begleiten Veränderungsprozesse gezielt durch Kommunikation. Aber nahezu alle halten Kommunikation für den entscheidenden Faktor.

90 PROZENT DER UNTERNEHMEN,

die die digitale Transformation aktiv angehen, etablieren eine Vertrauenskultur. Bei Unternehmen, die weiter abwarten, sind es nur 10%.

MENSCH SCHLÄGT TECHNIK

Erfolgreiche Transformation finden in Unternehmen statt, die sich auf Menschen und nicht auf Technik konzentrieren.

DIE GRÖSSTE DISKREPANZ

in Veränderungsprozessen besteht zwischen dem Anspruch an die Kommunikation von Führungskräften und der erlebten Realität.

BEREIT FÜR VERÄNDERUNG

sind Mitarbeiter nicht, weil es angeordnet wird. Bereitschaft muss erzeugt werden, indem überzeugt wird.

TOP-DOWN-FÜHRUNG

ist eine der sichersten Methoden, um Veränderung in allen Organisationen effektiv und dauerhaft zu verhindern.

Die 7 schlimmsten Fehler in der Change Kommunikation

Die meisten Veränderungsprozesse kommen nicht von der Stelle und liefern nur mittelmäßige Ergebnisse. Das ist durch viele Studien belegt. Wenn es um die Ursachen geht, laufen fast alle Erklärungen auf einen Grund hinaus: Kommunikation. Die sieben schlimmsten Fehler in der Change Kommunikation sind vermutlich auch die sieben häufigsten. Jeder einzelne davon, behindert Veränderungsprozesse bereits erheblich. Wer es schafft, gleich mehrere zu begehen, wird relativ schnell am Prozess scheitern:

1. Vermeiden von Kommunikation

Was auf den ersten Blick komisch klingt, kommt häufiger vor als man denkt. Entscheidungen werden an der Spitze getroffen, gehen in die Linie und sollen dort umgesetzt werden – ohne Widerspruch oder Erklärung. Das funktioniert heute vielleicht noch in der nordkoreanischen Armee. Andernorts aber wird es schwierig.

2. Die Sinnfrage nicht beantworten

Veränderung hat ein Ziel. Sonst macht sie keinen Sinn. Dieser Sinn ist in der Kommunikation die zentrale Aussage. Wer es nicht schafft, Sinn zu vermitteln, wird keine Begeisterung und kein Mitwirken erreichen.

3. Kommunikation ohne Plan

Wenn erst einmal beschlossen worden ist, dass Veränderung nottut, dann muss es schnell gehen. Und schnell meint: nicht groß planen, sondern loslegen. Kommunikation aus allen Rohren, rund um die Uhr. Tatsächlich ändert sich dann meistens auch recht schnell etwas: der Verwirrungsgrad in der Belegschaft steigt auf ungeahnte Höhen.

4. Mehr reden als handeln

Change-Prozesse bestehen aus vielen verschiedenen Maßnahmen. Wer alle im Detail ankündigt und erklärt, wird von den Mitarbeitern viel Aufmerksamkeit erfahren. Wer dann aber nicht umsetzt, muss auch viel Spott ertragen können.

5. Einbahnstraßenkommunikation

Es gibt viel zu besprechen – hören Sie mir bitte zu. Dieser Klassiker der Gesprächseröffnung sorgt auch in Change-Prozessen für Verdruss. Kommunikation in Veränderungssituationen braucht Dialog und eine echte Bereitschaft zur Offenheit.

6. Alles gut – alles schlecht

Wie motiviere ich die Belegschaft? Indem ich eine Erfolgsmeldung an die andere hänge und zeige, wie gut wir vorankommen? Oder indem ich den lahmen Haufen beschimpfe, damit sie endlich in Gang kommen? Weder noch. Change ist wie das wahre Leben: mal läuft gut, mal weniger gut.

7. Business as usual

Zeit und Ressourcen sind knapp. Also greifen wir auf die bestehenden Kommunikationsinstrumente zurück, die reichen sonst ja auch. Wer glaubt, ohne Anstrengung zum Ziel zu kommen, erzeugt bei seiner Zielgruppe auch genau diesen Eindruck: bitte nicht anstrengen

Wie kann man diese Fehler verhindern? Am besten, indem man wachsam bleibt und das eigene Tun kontinuierlich hinterfragt. Fehler in der Change Kommunikation wirken sich schnell und deutlich aus. Und sind nur schwer wieder zu korrigieren.

LET'S
CHANGE
THE
FUTURE



Digitale Transformation: Unternehmen brauchen neue Konzepte

Die digitale Transformation ist ein fortlaufender Veränderungsprozess. Treiber sind neue Technologien, das Internet und die Vernetzung sowie die dadurch gewonnenen Daten. Mit der Digitalisierung verbunden ist für Unternehmen vielfach eine grundlegende Neuausrichtung des Geschäftsmodells, die tief in Prozesse und Strukturen eingreift. Nicht alle Unternehmen sind zur gleichen Zeit von den gleichen digitalen Veränderungen betroffen. Und nicht alle digitale Veränderungen verlaufen so schnell, dass sie tatsächlich als tiefgreifende Veränderung empfunden werden. Schwierig wird es immer dann, wenn sich Technologien und Gesellschaft schneller verändern als die Fähigkeit von Unternehmen, sich diesen Veränderungen anzupassen.

Für Unternehmen ist Veränderungsfähigkeit deshalb zu einer Schlüsselqualifikation im Wettbewerb geworden. Professor Richard Foster von der Yale University hat errechnet, dass die Lebensdauer eines Unternehmens, das im S&P 500 gelistet ist, sich von 67 Jahren in den 1920ern auf gerade einmal 15 Jahre heute reduziert hat. D. h., das Größe weniger denn je ein Merkmal ist, das vor Niedergang bewahren könnte. Wenn es im digitalen Zeitalter noch um kritische Masse geht, dann ist es die Gehirnmasse der Mitarbeiter.

Die digitale Transformation fordert das Management auf eine neue Weise. Es geht nicht mehr allein darum, Prozesse und Arbeitsabläufe an ein sich wandelndes Umfeld anzupassen, um weiterhin erfolgreich zu sein. Der digitale Wandel betrifft die Tiefenstruktur der Unternehmen. Dazu gehören teilweise unbewusste Lern- und Veränderungsregeln, eine Kultur, die sich über Generationen entwickelt hat und Fähigkeiten, die es neu zu erlernen oder zu verlernen gilt. Speziell der letztgenannte Aspekt ist oft besonders schwierig.

Viele Konzepte, mit denen Unternehmen bislang versuchen, auf sich ändernde Bedingungen zu reagieren, erweisen sich im Zusammenhang mit der digitalen Transformation als vollständig nutzlos. Das beste Beispiel ist die allerorten proklamierte Work-Life-Balance. Die Digitalisierung verändert die Art, auf die wir arbeiten, in der gleichen Art, wie sie unsere Art zu leben verändert: Jeder ist fast immer erreichbar und hat fast immer alle Informationen zur Verfügung. Warum sollte Arbeit deshalb auf feste Zeitfenster und Orte beschränkt bleiben? Die Digitalisierung wird Arbeit und Leben vollständig zusammenführen. Und warum auch nicht? „Arbeit ist Leben und vice versa.“ sagt der Zukunftsforscher Matthias Horx und empfiehlt deshalb, auf eine Work-Life-Dynamik zu setzen: „Es gibt Zeiten im Leben, in denen das Leben die Arbeit ergreift – Arbeit wird dann schöpferische Zeit. Und es gibt Zeiten, in denen die Familie in ihren vielen Formen Freiräume vom Erwerb einfordert. Dazwischen müssen wir improvisieren, kombinieren, hin- und herschwingen.“

In gleicher Weise müssen Unternehmen in der Lage sein, Kulturen und Organisationen zu entwickeln, die eine

solche Dynamik als Voraussetzung für Erfolg begreifen. Ort und Zeit verlieren an Bedeutung. Bezahlt wird nicht mehr für Anwesenheit und Verfügbarkeit, sondern für Ergebnisse. Eine Work-Life-Balance schaffen sich die Menschen selbst – dafür brauchen sie keine Unternehmen mehr.

Der Schlüssel für die erfolgreiche Bewältigung der digitalen Transformation liegt in der Kommunikation der Unternehmen. Transformation darf nicht mit klassischen Change-Prozessen verwechselt werden. Es geht nicht darum, von Zustand A in Zustand B zu wechseln. Aufgabe ist es, eine Organisation und eine Kultur zu entwickeln, die in kontinuierlicher Auseinandersetzung mit Märkten, Kunden und sich selbst Transformationen vollzieht. Und das kann nur über Kommunikation gelingen. Kein Management wird künftig in der Lage sein, Trends und Innovationen so schnell wahrzunehmen, dass darauf rechtzeitig reagiert werden kann. Dies kann nur gelingen, wenn so viele Mitarbeiter wie möglich eingebunden werden.

Aufgabe des Managements wird es zunehmend sein, Visionen zu entwickeln, wie Organisationen beschaffen sein müssen, um mit der Digitalisierung Schritt halten zu können. Das Management muss Kommunikationsstrukturen schaffen, die eine Work-Life-Dynamik fördern. Dazu ist es beispielsweise notwendig, Hierarchien durchlässiger zu machen und Ressourcen flexibel zu kombinieren – im Sinne von Agilität als Handlungsrahmen von Unternehmensführung und -kommunikation. Organisation ist

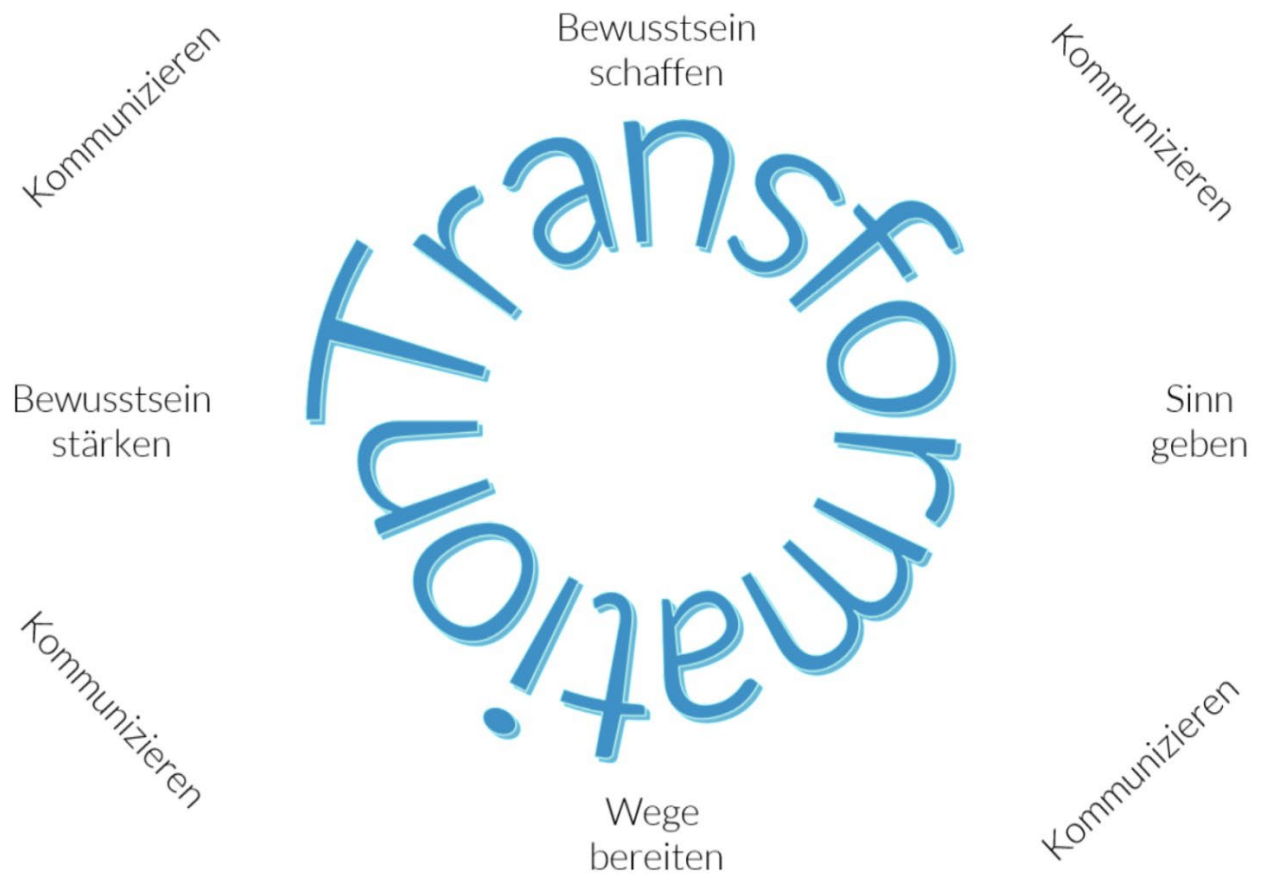
kommunikatives Handeln und muss als solches vom Management strukturiert werden.

Die Kommunikation der digitalen Transformation darf aber nicht verwechselt werden mit der Digitalisierung der Kommunikation. Der Einsatz digitaler Kommunikationsinstrumente und -kanäle in der internen Kommunikation sollte heute eine Selbstverständlichkeit sein. Entscheidend aber sind Umgang und Nutzung mit diesen Angeboten. Das wiederum ist eine Frage der Kultur.

*Culture
eats strategy for
breakfast*

Peter
Drucker

Transformation ist ein Prozess der beständigen Kommunikation



5

Storytelling im Change oder warum Zahlen keine Veränderung bewirken

Veränderungsprozesse werden in der Regel angestoßen, weil sich wichtige Kennzahlen von Unternehmen negativ entwickeln oder prognostiziert wird, dass dies in der Zukunft der Fall sein wird. Diese Zahlen sind meistens gut fundiert, analysiert und mit ausreichend Tabellen unterlegt. Rational ist der Fall damit abgeschlossen: Veränderung tut not, fangen wir an. Mit dieser Erkenntnis sind viele Transformationsprozesse dann aber auch schon abgeschlossen. Denn zwischen dem Gewinn einer rationalen Erkenntnis und einer daraus resultierenden Handlung liegt ein großer Graben: Motivation. Storytelling im Change schließt diesen Graben.

Zahlen motivieren Menschen nicht. Sie werden zur Kenntnis genommen. Ein Beispiel, das viele kennen werden, sind die Kilogramm-Angaben auf der Waage. Der Entschluss, abzunehmen, entspringt nicht der Motivation, eine andere Zahl auf der Waage sehen zu wollen. Menschen nehmen ab, weil sie gesünder,

fitter, schöner oder attraktiver sein wollen. Das resultiert dann zwar wieder in einer Zahl, die aber repräsentiert das Ergebnis und nicht die Motivation. Motiviert werden die Menschen von der Vorstellung, die sie mit einer Gewichtsreduzierung verbinden.

Storytelling im Change gibt den Anstoß

Für Veränderungsprozesse in Unternehmen gelten die gleichen Regeln. Zahlen geben den Hinweis darauf, dass sich etwas ändern muss, und Zahlen zeigen auch, ob Veränderung erfolgreich bewältigt worden ist. Aber Zahlen motivieren nicht, eine Veränderung zu beginnen. Während einer Gewichtsreduzierung meistens intrinsische Motive zugrunde liegen, brauchen Veränderungen in Unternehmen einen Anstoß. Storytelling im Change übernimmt diese Aufgabe.

Storytelling ist ein zentraler Baustein in der Transformation von Unternehmen, da es viele Funktionen erfüllt:

Es beschreibt das Ziel, für das sich der ganze Aufwand lohnt.

Es erklärt, warum das Ziel für alle und für den Einzelnen lohnend ist.

Es übersetzt Daten und Analysen in eine emotionale Sprache, die die Belegschaft mitnimmt.

Es erklärt Zusammenhänge so, dass sie verständlich sind und Sinn ergeben.

Es sorgt für eine Erinnerung, die Zahlen nicht leisten können.

Storytelling im Change ist der Kit, der Menschen und Ziele zusammenfügt. Es beginnt mit der Formulierung einer überzeugenden Vision und setzt sich fort, in der Beschreibung des gemeinsamen Wegs. Und es ist eine alte

Weisheit, dass sich Menschen Geschichten besser merken können als Zahlen. Gerade dann, wenn es darum geht – wie in der digitalen Transformation häufig der Fall – Dinge neu und anders zu denken, kommt es auf die Geschichte an, wie das Neue und Andere vermittelt werden. Ist die Story gut, steigt das Vertrauen der Mitarbeiter in das verfolgte Ziel und damit steigen auch die Erfolgsaussichten, das Ziel zu erreichen.

Es lohnt sich deshalb, zu Beginn eines Transformationsprozesses Zeit aufzuwenden, um sich die eigene Story klar zu machen. Das spart auf dem weiteren Weg viel Aufwand und sorgt von Beginn an für Rückenwind.

Kontakt:

Michael Böckling

Tel: 0221 13 08 08 672

boeckling@reinprofil.de

reinprofil GmbH

Kitschburger Straße 1

D-50935 Köln