



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

Klare Kommunikation in Krisenzeiten - Kuschelkurs oder kritischer Erfolgsfaktor?

Kommunikation als zentraler Bestandteil der Wertschöpfungskette in Unternehmen trägt langfristig und nachhaltig bei, Unternehmen erfolgreich zu führen. Gerade in Zeiten großer Veränderungen im Zuge der aktuellen Wirtschaftskrise wirkt ein optimierter Einfluss auf Meinungsbildungsprozesse Unsicherheiten entgegen. Entscheidend ist eine phasen- und zielgruppenadäquate Kommunikation, so Professorin Dr. Ulrike Buchholz, Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beraterremiums.

Outsourcing, die Wirtschaftskrise, Veränderungen rechtlicher oder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen oder die Expansion des Unternehmens in neue Geschäftsfelder und Märkte werden um so leichter von Mitarbeitern mitgetragen, wenn diese durch eine gute Informationspolitik transparent informiert und integriert werden. Das Change Management „in den Köpfen“ trägt maßgeblich bei zu einem wettbewerbsrelevanten Zuwachs in der Produktivität.

Um die Kommunikation als Medium für den Unternehmenserfolg einsetzen zu können, erhöht das Verständnis der Mitarbeiter für die Strategien und die operativen Ziele des Mana-

Nutzen der richtigen Kommunikation

Zeit- und Kostennutzen

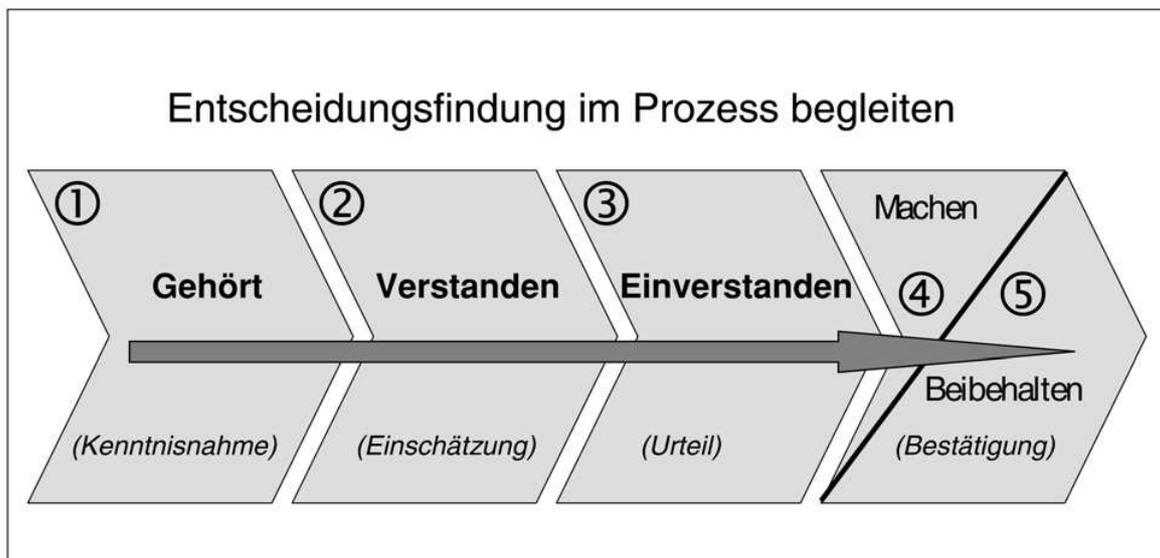
- ✓ rasche Umsetzungserfolge, da die Ergebnisse von den Menschen getragen werden
- ✓ Vermeidung von kosten- und zeitintensiven Blockaden, Nachfragen und Erklärungen
- ✓ maximale Umsetzungseffizienz
- ✓ Reduktion der Fluktuation und damit kostenintensiven Know-how-Abwanderung

Qualitativer Nutzen

- ✓ Akzeptanz seitens der Mitarbeiter
- ✓ Akzeptanz seitens der Kunden und Lieferanten
- ✓ Stärkung des Wir-Gefühls
- ✓ Erhöhung der Veränderungsbereitschaft

gements maßgeblich deren Identifikation und steigert dadurch die individuelle Bereitschaft, diese Veränderungen mitzutragen und zu unterstützen.

Da die Akzeptanz von Veränderungen in Phasen verläuft – angefangen von der Kenntnisnahme über die Einschätzung, das Treffen von Entscheidungen bis hin zur Bestätigung – müssen die Botschaften an die Mitarbeiter zu jeweils adäquaten Zeitpunkten auch über einen entsprechenden Informationskanal vermittelt werden. Die Überzeugungskraft der Argumente und Informationen steigt mit glaubwürdigen Inhalten, nicht durch falsch gesetzte Dramaturgie. Aufeinander abgestimmte phasen- und zielgruppenadäquate Kommunikationsmaßnahmen in Kombination mit regelmäßiger Evaluation sind entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprojekten.



In vier Phasen entscheidet sich, ob Mitarbeiter einen Wandlungsprozess mittragen: Veränderungen werden in einem ersten Schritt zur Kenntnis genommen. Die Einschätzung dieser Neuigkeit für den eigenen Arbeitsbereich, einsetzende Unsicherheit über die Komplexität und Konsequenzen der angekündigten Veränderungen leitet die zweite Phase ein – das Verstehen. In einem dritten Schritt bewerten Mitarbeiter, ob sie die Veränderung mittragen wollen oder können bzw. ob sie Teile von ihnen ablehnen. Die abschließende vierte Phase ist das Zünglein an der Waage: Die Mitarbeiter adaptieren die wettbewerbsrelevanten neuen Ideen und erklären sich bereit zu einer Realisation.

Um diesen letzten, entscheidenden Schritt des Einverständnisses erreichen zu können, ist vom Management der Einsatz einer strategisch eingesetzten Informationspolitik mit zielgruppenadäquaten Medien gefragt, denn, so der Verhaltensforscher Konrad Lorenz:

1. Gesagt ist nicht gehört.

2. Gehört ist nicht verstanden.

3. Verstanden ist nicht einverstanden.

4. Einverstanden ist nicht angewandt.

5. Angewandt ist nicht beibehalten.

Das Procedere „Planen – Organisieren – Durchführen“ lässt sich heutzutage in einer Informationsgesellschaft nicht mehr vermitteln. Um für die Mitarbeiter die Betriebsabläufe transparent und nachvollziehbar zu gestalten, können – je nach gewünschter Reichweite, Aktualität, Aufwand, Informationstiefe oder Erlebnisfaktor – verschiedene Kommunikationsmedien eingesetzt werden wie z.B. generelle E-Mails, Intranet-Einträge, Mitarbeiter-Zeitungen, Podcasts, Betriebsversammlungen oder persönliche Gespräche vor allem mit so genannten „Meinungsführern“,. Diesen wird intern aufgrund ihrer Sachkompetenz und ihrer überzeugenden kommunikativen Fähigkeiten ein hoher Grad an Glaubwürdigkeit zugesprochen. Kommunikation sollte immer als ein lebendiger Prozess, nie als ein Produkt angesehen werden. Ergebnisse einer guten Kommunikationskultur in Unternehmen lassen sich nicht immer sofort, sondern oft erst langfristig erzielen.

Warum die richtige Kommunikation wirkt

- ✓ Identifikationsmöglichkeiten werden auch in Zeiten der Unsicherheit wahrgenommen
- ✓ strategische und operative Unternehmensziele werden verstanden
- ✓ die Gründe für die Veränderung und die Bedeutung für die Zukunft des eigenen Unternehmens werden verstanden
- ✓ die Bedeutung und die Auswirkung der Veränderung auf die eigene Arbeit werden verstanden
- ✓ ein für die Bewältigung von Veränderungen notwendiger Lernprozess wird in Gang gesetzt und am Leben erhalten

Für alle Veränderungsphasen gilt, dass Kommunikation nicht das `Wort zum Sonntag` sein darf, wo abgesicherte, nicht mehr korrigierbare Ergebnisse von Arbeitsabläufen mitgeteilt werden. Wichtig sind eine kontinuierliche Evaluation der Instrumente der Mitarbeiter-Kommunikation und deren Nutzung sowie deren Befürwortung. Nur durch überzeugte Mitarbeiter kann ein Wandel im Unternehmen vollständig realisiert werden.

Die Autorin



Prof. Dr. Ulrike Buchholz

Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beraterremiums

Professorin an der Fachhochschule Hannover

Schwerpunkte: Organisation von Unternehmenskommunikation, strategische Planung von Kommunikationsprozessen, Kommunikation in Veränderungsprozessen, Integrationskommunikation, internes Kommunikationsmanagement, Führungskräftekommunikation, Themenmanagement, Agenda Setting

Kontakt

SCOPAR - Scientific Consulting Partners

Maximilianstraße 35a

80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065

Fax: +49 - 89 - 958 98 066

E-Mail: info@scopar.de

Web: www.SCOPAR.de