Interne Kommunikation bei Umstrukturierungen

Lust auf Veränderung wecken

Nahezu alle Branchen und Bereiche der Wirtschaft sind heute von grundlegenden Veränderungen betroffen. Dabei bedürfen Umstrukturierungsprozesse in Betrieben einer außerordentlich sorgfältigen Begleitung und Kommunikation von Verantwortlichen. Dies gilt auch und gerade für Zahnarztpraxen. Vor allem geht es darum, das Team mitzunehmen.

Foto: Fotolia.com - MASP

In Zeiten der verstärkten Zunahme von Ärzte-Verbünden ergeben sich auch in Praxen von Medizinern Arbeitsveränderungen, die oft neu entwickelt werden müssen, damit sie sich etablieren können. Zwar sind das Umfeld und die Praxis selbst ständig in Bewegung, doch Veränderungen und Umstrukturierungen bringen zunächst Turbulenzen mit sich. Vom Frust über Veränderungen zur Lust an Veränderungen ist es daher meistens ein weiter Weg.

Und unter Umständen ein teurer dazu: Immer wieder belegen Untersuchungen wie etwa die der Unternehmensberatungsfirma capgemini von 2011, dass schlecht verlaufende Umstrukturierungsprozesse die Produktivität von Betrieben mindern. Stattdessen steigern sie die Fluktuation der Mitarbeiter. Beides kostet – Zeit und Geld.

Erfolg in Raten

Der Schlüssel zum Erfolg bei sogenannten Change-Prozessen liegt in deren professioneller Handhabung. Die offene Kommunikation mit den Mitarbeitern ist dabei ein elementarer Baustein. „Die Menschen müssen befähigt werden, Neues kennen lernen zu wollen", so der Strategieberater Frank Weber von Weber advisory.

Auf einer Tagung des Veranstalters „Management Circle" am 04./05. Februar in Köln wies der Lehrbeauftragte für Kommunikationspolitik, Personalwesen und Change Management an der Hochschule Fresenius in Idstein/Taunus darauf hin, dass es bei betrieblichen Veränderungen völlig normal sei, erst einmal verschiedene Phasen durchlaufen zu müssen, ehe sich der gewünschte Erfolg einstellen könne.

Weber war bei der Tagung Haupt-Dozent, unterstützt wurde er unter anderem von Joachim G. Zobel, Direktor Human Resources des Möbelherstellers und -lieferanten Nolte, sowie Stephan Meiser, Unternehmenssprecher und Direktor der Abteilung Unternehmenskommunikation Kreissparkasse Neuss. Einigkeit herrschte bei den Experten darin, dass betriebliche Umstrukturierungen hohe Anforderungen sowohl an die Betriebsleitung und Führungskräfte als auch an das Mitarbeiterteam gleichermaßen stellen. Aus Sicht der Leitung gehe es darum, die Veränderungen so reibungsarm wie möglich durchzuführen und das Unternehmen an neue Gegebenheiten anzupassen, das sogenannte Change Management. Aus Sicht der Mitarbeiter stellt ein Umstrukturierungsprozess auch immer deren Fähigkeit, sich individuell auf Veränderungen einzustellen (neudeutsch: Changeability) auf die Probe.

INFO

Der Veränderungsmotor

Umstrukturierungen gehen zunächst von Einzelnen aus. Nach Frank Weber sind im Schneeballsystem die weiteren Mitarbeiter vom Change-Prozess zu überzeugen. Dazu sollte man Personen in der Organisation gewinnen, die als Botschafter und Multiplikatoren ein fruchtbares Umfeld für beschleunigte Veränderungen schaffen und damit den Wandel fördern. Sie bilden eine implizit erkennbare „Community" als Nukleus des Wandels. ■

Gerade im Hinblick auf diese beiden – zum Teil konträr verlaufenden Rollen – gerate so manche Umstrukturierung zum Desaster, betonten die Referenten.

Keine Entwicklung ohne Veränderungen

Obwohl Change Management eigentlich nichts anderes sei als die Anwendung des gesunden Menschenverstandes, schließlich ist Veränderung selbstverständlich und evolutionsgeschichtlich Motor menschlicher Entwicklung, sei es ein hochsensibles Thema, das viel Empathie und Kommunikationsvermögen von den Verantwortlichen verlange. Unternehmensleitern und Führungskräften wie Zahnärzten fällt dabei die zentrale Rolle des Organisations- und Kommunikationsmanagements zu. Weber: „Da Mitarbeitermotivation und Identifikation nicht nur von Kommunikationsinhalten abhängen, sondern zentral von erlebtem Führungskräfte- und Organisationsverhalten, ist die interne Kommunikation Teil der Führungsfunktion."

Er führte aus, dass Veränderungen in Betrieben oft zunächst Stress erzeugen würden. Unruhe, Unsicherheit und viele Fragen stünden anfangs seitens der Mitarbeiter in der Regel auf der Tagesordnung. Grund: Menschen verfügen zur Bewältigung ihres Lebens über unterschiedliche Befindlichkeiten hinsichtlich privater und beruflicher Absicherungssituationen, die sich optimalerweise im Gleichgewicht befinden. Dies betreffe hauptsächlich die Bereiche Familie, Beruf, Beherrschbarkeit des Arbeitspensums, körperliche und seelische Gesundheit sowie das soziale Umfeld. Weber: „Veränderungen können dieses Gleichgewicht empfindlich stören und Irritationen auslösen".

Veränderungen im Betriebsablauf führten meist auch zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse. Zuständigkeiten änderten sich, würden größer oder kleiner. Auch soziale Strukturen und Rangordnungen veränderten sich, lieb gewonnene Gewohnheiten seien plötzlich nicht mehr da. Soziale Ansprüche würden abgeschafft oder reduziert.

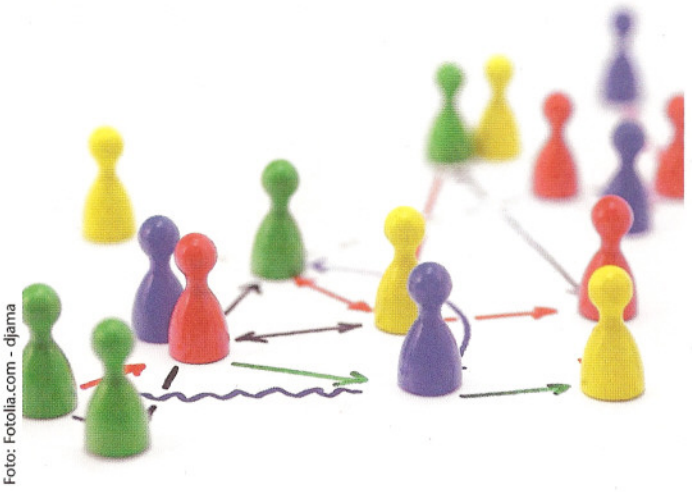


Foto: Fotolia.com - djama

Bei der Ankündigung von Veränderungen kommt es in Betrieben oft zu Unruhen – und auch zu hektischer Betriebsamkeit beim Flurfunk.

Verlust von Gewohntem macht unsicher

Übereinstimmend berichteten die Referenten davon, dass Abweichungen vom bisherigen Verlauf in Arbeitsprozessen vielfach Stress auslösen (können), weil sie zunächst

EFFIZIENT UND WIRTSCHAFTLICH
100% Qualität aus Deutschland

GIRARDELLI X-3D
für intra-orale Filme

GIRARDELLI X-24
für intra- und extra-orale Filme

GIRARDELLI Tauchentwicklungs-Automaten

▶ Günstiger Preis
▶ Lange Lebensdauer
▶ Sehr wartungsarm
▶ Einfachste Bedienung

EGNER
Dental-Manufaktur
Industriestraße 23
88433 Schemmerhofen

Tel. 07356/95036-0
Fax 07356/95036-11
info@egner-dental.de
www.egner-dental.de

IDS 2013
Halle 3.2
Gang A
Stand Nr. 041

DENTAL-MANUFAKTUR EGNER GERMANY

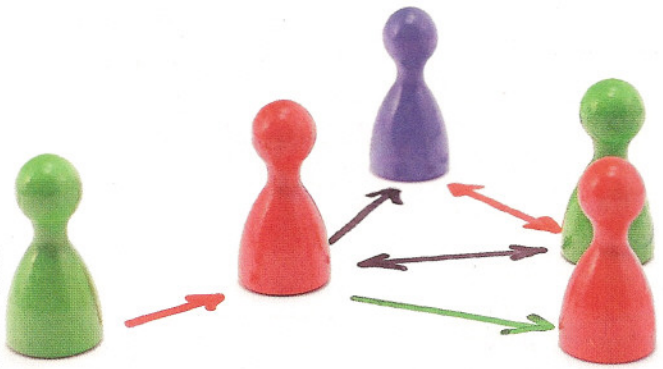


Foto: Fotolia.com - djama

Gerade der strategischen Kommunikation mit den Mitarbeitern kommt bei Umstrukturierungen eine besondere Rolle zu.

oft als Bedrohung angesehen würden. Stephan Meiser: „Menschen empfinden Veränderungen häufig in erster Linie als Verlust von Gewohntem und Vertrautem, denn Gewohntes wird als Sicherheit und Verlässlichkeit empfunden, Veränderungen hingegen als Ungewissheit." Nicht nur Unternehmen führten laufend Erfolgsrechnungen durch und zögen Bilanz. Auch Mitarbeiter und Kunden handelten im Grunde ganz ähnlich: Sie wögen die Vor- und Nachteile einer Veränderung für ihre eigene ganz persönliche Situation gegeneinander ab. Allerdings nicht nach Bilanzgrundsätzen, sondern in erster Linie emotional.

Daher seien die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter phasenabhängig, erläuterte Joachim G. Zobel. Um eine effektive Veränderungskommunikation zu erreichen, sei es wichtig, die Veränderungsvision mit allen positiven und negativen Konsequenzen darzustellen. „Ehrlichkeit und Offenheit unterstützen die Glaubwürdigkeit", sagte Zobel. Doch der Erfolg von Veränderungen finde in den Köpfen der Mitarbeiter statt. Um ihnen den Weg von einem Ausgangspunkt A zum Zielpunkt B zu ermöglichen, müsse man als Unternehmensleiter das Team mitnehmen, und es durch verschiedene Phasen begleiten.

Phasenweise zum Erfolg

Die Referenten verwiesen in Köln darauf, dass in der Wissenschaft, hier besonders der Psychologie und der Kommunikationswissenschaft, der Veränderungsprozess konkret in verschiedene Phasen unterteilt wird (siehe auch Grafik). Weber stellte sie folgendermaßen vor:

■ Strategische Planung
Eine kleine Gruppe oder einzelne Entscheider sehen und planen auf Grund betrieblicher Notwendigkeiten die Veränderung. Gegebenenfalls werden bereits erste Schritte und deren Kommunikation geplant.

■ Überraschungs-/Schockphase
Die Beteiligten werden mit der neuen Situation respektive den neuen Anforderungen konfrontiert, für die noch kein angemessenes Verhalten oder keine umfangreiche Lösung existiert. Für die überwiegende Mehrzahl kommt dies regelmäßig überraschend. Damit zeichnet sich diese Phase für Viele durch hohe Unsicherheit und starke Emotionen aus.

■ Verneinungs-/Positionierungsphase
Die angekündigten Veränderungen stellen die bisherigen Positionen der Beteiligten in Frage. Die Mitarbeiter beziehen im Interesse der eigenen Zukunftssicherung Position. Dabei stehen sich die Verteidiger scheinbar bewährter Strukturen und die Befürworter des Change-Prozesses gegenüber.

■ Rationale und emotionale Akzeptanz
In dieser Phase wächst das Realitätsbewusstsein. Teilweise gibt es noch einige, die Altes festhalten möchten und die Vergangenheit verklären, gepaart mit denjenigen, die die

INFO
Prinzipien beim Wandel

Folgende generellen Schritte sollten ergriffen werden, um möglichst schnell einen guten Verlauf des Veränderungsprozesses zu erreichen:

■ In der strategischen Planungsphase kommt es darauf an, schnell wieder handlungsfähig zu werden. Daher ist die Ist-Analyse zu forcieren.

■ In der Überraschungsphase sollte man die Realität der Situation mit vorhandenen Daten und Fakten darstellen und dies kommunizieren.

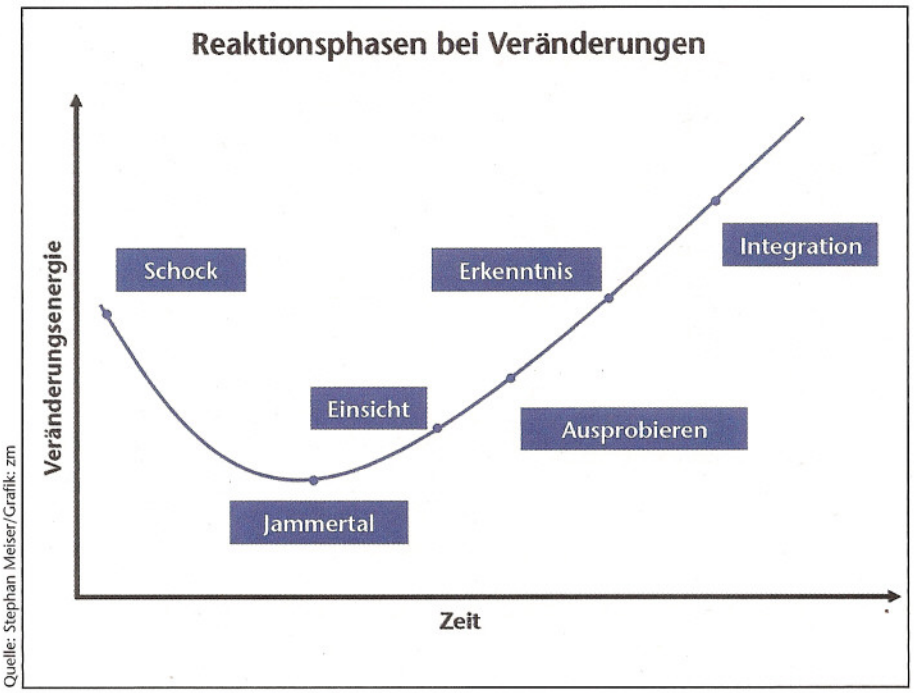
■ In der Akzeptanzphase sind Handlungsperspektiven und Chancen darzustellen, sowie Orientierung und Hoffnung zu geben. Der Blick gilt der Zukunft, nicht der Vergangenheit.

■ Die Ausprobierphase zeichnet sich dadurch aus, die Dinge anzupacken, den Wandel umzusetzen und neue Arbeitsabläufe einzuüben sowie neue Strukturen zu testen.

■ In der Erkenntnisphase ist es von wesentlicher Bedeutung, aus den sich ergebenden Fehlern zu lernen und Schuldzuweisungen zu vermeiden. Stattdessen schlug Weber vor: „Machen Sie den Change zur persönlichen Erfolgs-Story der Beteiligten!"

■ In der Integrationsphase sollte das, was sich als Gut herausgestellt hat, standardisiert werden.

Quelle: Weber Advisory



Quelle: Stephan Meiser/Grafik: zm

Das Phasenmodell bei betrieblichen Umstrukturierungen: Je kürzer die Überraschungs- und Schockphase, desto schneller klappt der Wandel.

kommende Veränderung als schmerzlich, aber gleichzeitig als notwendig annehmen und akzeptieren. Dennoch wird die Notwendigkeit der Veränderung bei den meisten deutlicher. Die neue Situation und die damit verbundenen Anforderungen werden schrittweise akzeptiert und der Blick wird verstärkt nach vorne gerichtet. Schrittweise wächst in der Regel auch der Optimismus, die neue Situation meistern zu können, peu a peu werden auch neue Verhaltensweisen entwickelt.

■ Testphase

Neue Verhaltensweisen werden praktiziert, erforderliche Maßnahmen werden erprobt. Es ist die Phase des bewussten Lernens neuer Verhaltensweisen sowie des konkreteren Planens und Ausprobierens.

■ Erkenntnisphase

Hier werden erforderliche Abweichungen von der ursprünglichen Planung vorgenommen. Die Bedeutung der Veränderung für das Unternehmen sowie die persönliche Entwicklung Betroffener wird deutlich.

■ Integrationsphase

In der Integrationsphase sind die Veränderungen mittlerweile zur Tagesroutine geworden. Vielen Mitarbeitern ist kaum noch bewusst, dass alles einmal anders war. Allerdings würden diese Phasen bei den Mitarbeitern in unterschiedlichen Ausprägungen auftreten. Das Bild der Veränderungsphasen könne nur einen stereotypischen Verlauf zeigen. Im Einzelfall würden die jeweiligen Phasen von den Menschen in sehr unterschiedlicher Art und Weise er- und gelebt. Nur so sei erklärbar, dass einige eine Veränderungssituation bedrohlich fänden, andere wieder nicht, dass einige längst in der Phase des Ausprobierens seien, während anderen die Einsicht fehle und dass einige schneller neue Fähigkeiten erlernten, während andere mit ihren Werten haderten.

Mit Widerstand rechnen

Doch was, wenn trotz aller Bemühungen, den Wandel umzusetzen, nach wie vor Widerstand erkennbar ist? Weber nannte drei Gründe, die hierfür ursächlich sein könnten:

SULZER

MIXPAC™ T-Mischer
Gutes wird noch besser!

Revolutionäre Verbesserung der bewährten MIXPAC™ Dentalmischer zum Vorteil der Anwender.
Die neue Mischtechnologie ermöglicht bei geringem Materialverlust ein homogeneres Mischergebnis.
Die Umstellung ist vollkommen unkompliziert: Der neue T-Mischer ist 100% kompatibel mit den bestehenden MIXPAC Systemen – Original-Zubehör passt wie bisher.
Für weitere Informationen und Bestellungen wenden Sie Sich bitte an Ihren Dentalfachhandel.

IDS 2013 35th International Dental Show Cologne **12.-16. März** Halle 3.2 / Stand G-068

Sulzer Mixpac AG
Rütistrasse 7
9469 Haag, Schweiz
www.sulzer.com

Foto: Fotolia.com - Photo-K

Ende gut, alles gut? Bis dahin ist es oft ein weiter Weg: Nach Studien scheitern viele betriebliche Umstrukturiierungen, weil sie zu unprofessionell umgesetzt wurden.

- Ziele, Hintergründe oder Motive eines Veränderungsvorhabens wurden nicht so kommuniziert, dass sie verstanden wurden.

- Die Führung/Leitung hat ein Glaubwürdigkeitsproblem, denn die Mitarbeiter glauben nicht, was man ihnen sagt.

- Die Mitarbeiter sehen keinen persönlichen Nutzen in dem Veränderungsvorhaben und wollen oder können deswegen nicht mitgehen.

Als Führungskraft müsse man sich durchaus auch auf Widerstand einstellen. Weber: „Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern das Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung." Widerstand enthalte immer auch eine „verschlüsselte Botschaft". Die Ursachen dafür lägen häufig im emotionalen Bereich. Weber: „Erwarten Sie Angst. Es ist von besonderer Bedeutung, mit Wertschätzung und Einfühlungsvermögen auf die Emotionen der Beteiligten einzugehen. Verständnis ist ein entscheidender Schlüssel, denn die Emotionen in der Verneinungsphase sind elementare Gründe, die Veränderungsprozesse von Beginn an erschweren und gefährden können."
Es reiche nicht aus, den Widerstand zu ignorieren. Dies führe nur zu weiteren Blockaden. Stattdessen solle man mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn. Die vorhanden emotionale Energie könne man aufnehmen, ernst nehmen und sinnvoll kanalisieren. Weber: „Druck wegnehmen, dem Widerstand Raum geben. Fahren Sie ihre Antennen aus, und treten Sie in den Dialog. Erforschen Sie die Ursachen."

Rolle der Kommunikation

Alle drei Referenten stellten die Wichtigkeit einer angemessenen Kommunikation heraus, um die Mitarbeiter von der Richtigkeit des Änderungsprozesses zu überzeugen. Kommunikation überwindet im Change-Prozess Hindernisse, indem sie ein gemeinsames Verständnis schafft, so Weber. Sie sei damit weit mehr als bloße Information. Prinzipiell müsse sie folgende Fragen beantworten:

- Wo stehen wir?
- Wo wollen wir hin?
- Wie machen wir das?
- Was bedeutet das für den Einzelnen?
- Warum schaffen wir das?

Dabei sei es von großer Bedeutung, die „richtige" Sprache zu sprechen, im Sinne „den Ton treffen", so Weber. Dies bedeute, dass die für den Veränderungsprozess Verantwortlichen in der Lage sein müssen, unterschiedliche Ansprachsformen zu entwickeln und verschiedene intellektuelle Sprachniveaus zu beherrschen.
Stephan Meiser ergänzte, je wahrscheinlicher oder je unmittelbarer sich aus Veränderungen Auswirkungen auf die individuelle Situation am Arbeitsplatz ergäben, wie etwa Standortwechsel, Wechsel in der Belegschaft, der Führungskraft, der Geschäftsleitung, andere Vergütung, neue Technik oder neue Verhaltensregeln, umso notwendiger seien begleitende Kommunikationsmaßnahmen für die Mitarbeiter. Meiser sah folgende Gefahr: In der Praxis seien der Unternehmensleitung Veränderungen oder Entwicklungen schon längere Zeit bekannt, so dass diese Umstände leicht Gefahr liefen, gar nicht mehr als „Kommunikationsanlass" erkannt zu werden.
Gerade in Zeiten ständigen und intensiven Wandels seien Orientierungspunkte wichtig. Wer nicht erkennen kann, wie bestimmte einzelne Maßnahmen übergeordneten Werten und Zielen dienen sollen, würde die notwendigen Veränderungen unter Umständen nicht verstehen und nicht akzeptieren. sg

INFO

Vom Reden zum Handeln

Gesagt ist nicht gehört.
Gehört ist nicht verstanden.
Verstanden ist noch nicht einverstanden.
Einverstanden ist noch nicht umgesetzt.
Umgesetzt ist noch nicht beibehalten.
(Konrad Lorenz)