Kommunikation verhindert kostspieliges Scheitern

Inhalt

- Hohe Erwartung, magere Ergebnisse – wenn Change-Projekte scheitern
- Der Beitrag von interner Kommunikation im Veränderungsprozess
- Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument
- Ermittlung des Wertbeitrags von interner Kommunikation im Change mit Hilfe von Kennziffern

Autor:

Sabine Liberty

Whitepaper

Interne Kommunikation im Veränderungsprozess

2016

Kommunikation verhindert kostspieliges Scheitern

Veränderungen im Unternehmen sind unumgänglich, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Viele Veränderungsprozesse finden innerhalb der Belegschaften keine Akzeptanz und scheitern, mangels Kommunikation. Effektiv durchgeführt, führt Kommunikation zum Erfolg und verbessert den Return on Investment.

Veränderungen in Unternehmen sind heutzutage beinahe schon alltäglich. Sei es, das Abteilungen verschlankt oder gar Personal entlassen, Geschäftsprozesse ins Ausland verlagert werden oder ganze Firmen als Geschäftsbereiche durch Fusion oder Akquise hinzutreten. Veränderungen sollen die Profitabilität oder die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern, doch zunächst kostet ein Veränderungsprozess Zeit und Geld. Umso mehr erschreckt das Geständnis befragter Manager in mehreren Studien, dass weniger als die Hälfte der durchgeführten Change-Projekte zum gewünschten Erfolg führen.

Veränderungsprozesse sind ein Schwerstakt

Bereits im Jahre 2007 ermittelte das US-amerikanische IT- und Beratungsunternehmen IBM in seiner Global-Business-Studie unter 220 befragten deutschen Projektmanagern, dass nur 38 Prozent der Projekte ohne Hürden das Ziel planmäßig erreichen. Eine 2014/15 erhobene Studie der deutschen Unternehmensberatung Mutaree kommt zu noch dürftigeren Ergebnissen: Nur zwei von zehn Veränderungsprozessen führen zum gewünschten Ergebnis. Konkret bedeutet das: Weniger als 20 Prozent der befragten Manager erzielen eine Erfolgsquote von 75 Prozent oder höher.

Die Mehrheit der in beiden Untersuchungen befragten Manager erachtet mangelnde überzeugende Kommunikation zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern als Hauptgrund für das Scheitern. Von den von IBM befragten Managern gaben 65 Prozent zu, dass eingefahrene Einstellungen unter den Mitarbeitern eines der Haupthindernisse bei Veränderungsprojekten sei.

Wer diesem Ergebnis nachforscht, entdeckt die Ursache für gescheiterte Change-Projekte überproportional oft beim Management und den nachgeordneten Führungskräften selbst. Viele Unternehmensverantwortliche beachten in Veränderungsprozessen nur die harten Faktoren wie Ergebnisse aus dem operativen Geschäft und nicht, wie es den Mitarbeitern damit geht. Veränderungen werden vielfach einfach angeordnet und nicht erklärt. Die besten Strategien nützen nichts, wenn die Mitarbeiter sie nicht umsetzen. Gerade bei großen Veränderungen, zum Beispiel Fusionen, kommen die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen und müssen in einem ungewohnten neuen Ablauf miteinander klar kommen. Das schafft Konfliktpotenzial und kann die Arbeitsprozesse lähmen, wenn das nicht vom Management im Vorfeld einer solchen gravierenden Veränderung intensiv genug bedacht wird. Aufgrund solch magerer Erfolgsquoten entwickeln sich die meisten Veränderungsprojekte nicht zu einem Werttreiber, sondern zu einem Kostentreiber.
Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Price Waterhouse Coopers hat in einer 2011 erhobenen Studie den Mehrwert von Change Management aus 68 Antworten von 250 angefragten deutschen Unternehmen ermittelt. Die Ergebnisse der befragten umsatzstärksten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen sowie Banken und Versicherungen liefern ein klares Bild: Die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt mit einer aktiven internen und externen Veränderungsbegleitung über alle Teilnehmersegmente hinweg um 27 Prozent. Bei den Studienteilnehmern mit proaktivem Change-Management bedeutet dies eine Zunahme von 53 Prozent auf über 80 Prozent. Selbst bei den Befragten ohne eigenes Change Management

steigt durch externe Begleitung von Projekten die Erfolgswahrscheinlichkeit von 42 auf 67 Prozent.

Kommunikation als strategisches Führungsinstrument

Das Fazit aus den drei, voneinander völlig unabhängigen Studien fördert zwei essentielle Erfolgsfaktoren für den Return on Investment zutage: Einerseits systematisch betriebenes Change Management mit interner und bestenfalls auch externer Begleitung und andererseits kontinuierliche Kommunikation während des Veränderungsprozesses, insbesondere zwischen den beteiligten Führungskräften und den betroffenen Mitarbeitern. Diejenigen Unternehmen, die die tiefgreifenden Veränderungsprozesse der Wirtschaft in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren erfolgreich gemeistert haben, nutzten die interne Unternehmenskommunikation als ein strategisches Führungsinstrument. Als ein solches Instrument leistet die interne Kommunikation einen entscheidenden Beitrag zum Gelingen von Veränderungsprozessen, indem sie:

- das Management und die betroffenen Führungskräfte dabei unterstützt, die Mitarbeiter auf Veränderungen vorzubereiten und die Notwendigkeiten dafür zu erläutern.
- Durch kontinuierliche Information den Mitarbeitern die Angst vor Veränderungen nimmt.
- Ihnen die Chancen aufzeigen, auch ihre persönlichen Stärken einzubringen und Ziele zu erreichen.
- Ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung fördert und sie zum engagierten Mitmachen motiviert.

Mit diesen Beiträgen sorgt die interne Kommunikation dafür, dass Veränderungsprozesse in dem geforderten Zeitraum vonstattengehen, damit das gewünschte Ziel erreicht wird. Sofern die interne Kommunikation als eine eigene Abteilung organisiert ist, fällt den dafür Verantwortlichen die Rolle der Beratung und Unterstützung zu.

Interne Kommunikation wird in den deutschen Chefetagen als Führungsinstrument noch viel zu wenig genutzt. Geschäftsführer und Vorstände betrachten Kommunikation vielfach als reinen Kostenfaktor und übersehen dabei den Mehrwert, den interne Kommunikation gerade in Veränderungsprozessen bietet. Die Ursache dafür ist häufig schlicht mangelnde Kenntnis – auch unter den Verantwortlichen der Kommunikationsabteilung, wie sich der Beitrag zur Wertschöpfung bzw. zum Return on Investment ermitteln lässt, den Kommunikation bieten kann.

Kommunikation wird zum Werttreiber

In vielen Unternehmen Deutschlands, sei es in Vorstand oder Geschäftsführung, sei es im Vertrieb, im Controlling oder in den Fachabteilungen, ist es schon Gang und Gäbe die Strategie und die Wirksamkeit von Maßnahmen auf dem Weg zum Ziel mittels einer Balanced Scorecard (BSC) zu steuern und zu überprüfen. Die BSC ist ebenso für die interne und auch externe Unternehmenskommunikation ein Hilfsmittel, um die eigene Kommunikationsstrategie, ihre eigenen Ziele und ihre Messgrößen klar zu definieren und die Kommunikationsaufgaben systematisch verfolgen und steuern zu können. Insbesondere

dann, wenn Kommunikation in Umbruchsituationen zusätzlich zum ohnehin schon auslastenden Tagesgeschäft hinzukommt.
Sämtliche Verantwortliche eines Veränderungsprozesses erhalten damit eine Entscheidungshilfe an die Hand, mit der sie wertsteigernde Aktivitäten erkennen und sich darauf konzentrieren können und sich andererseits von unnötigen, wirkungslosen Aktivitäten verabschieden können. Ob das Ziel erreicht wurde oder nicht wird mit Hilfe von Leistungskennzahlen überprüft.

Dabei muss klar sein: Die Kommunikationswirkung auf die Zielgruppe, und damit der Erfolg oder Misserfolg hängen nicht allein vom Engagement der Abteilung Unternehmenskommunikation ab. Das persönliche Verhalten sämtlicher Führungskräfte und Personalverantwortlicher prägt grundsätzlich die Unternehmenskultur, und das wirkt gerade in Veränderungsprozessen in besonderem Maße auf die Mitarbeiter. Für die Begleitung eines Veränderungsprozesses durch die interne Kommunikation müssen die an sie formulierten Ziele auch weitgehend mit Kommunikationsmaßnahmen zu erreichen sein, um den Beitrag zur Wertschöpfung erfassen zu können. Das heißt, für jedes Ziel wird mindestens eine Messgröße bestimmt und ein dafür geeignetes Messinstrument festgelegt. Damit das funktioniert, muss das Ziel von Anfang an präzise formuliert und mit entsprechenden Messgrößen definiert sein. Diese Ziele finden dann Eingang in die BSC.

Die Wertschöpfungskette gestalten: Vom Auftrag zum Ergebnisbeitrag

Ein Beispiel aus der Praxis soll das veranschaulichen:

Durch den Zusammenschluss zweier mittelständischer Unternehmen zum Zwecke der Internationalisierung hat die Geschäftsleitung eine neue Philosophie entwickelt und eine darauf anzupassende Unternehmenskultur gefordert. Bei den Gesprächen mit den Führungskräften aus den alten und neuen Bereichen und Abteilungen wird deutlich, dass die Beschäftigten das neue Leitbild und die Unternehmensvision bisher noch nicht klar genug vermittelt bekamen und die Akzeptanz dafür deshalb kaum vorhanden war. Führungskräfte und die Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation erhielten die Aufgabe, innerhalb der Belegschaft für breite Akzeptanz und Bekanntheit des neuen Leitbildes zu sorgen.
Das allgemeine Ziel für den Veränderungsprozess lautet: ***Die Akzeptanzbereitschaft der Mitarbeiter fördern.***

Ein derartig formuliertes Ziel ist noch sehr ungenau definiert. Es stellt sich dabei die Frage, welchen messbaren Beitrag die interne Kommunikation unterstützend liefern kann, um das Ziel zu erreichen und welcher Zeitraum dafür vorgesehen ist. Eine Balanced Scorecard stellt den Bezug zwischen Unternehmensziel und Kommunikationsziel her und die Ermittlung von Leistungskennziffern zeigt die Wirksamkeit der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen. Dazu müssen in der sich anschließenden Projektarbeit folgende Schritte implementiert sein:

1. Analysephase, in der im Beispiel untersucht wird, warum die Akzeptanz der Mitarbeiter für die neue Leitkultur so gering ist.

2. Konzeptionsphase, in der konkrete Ziele abgeleitet und entsprechende Messgrößen festgelegt werden, anhand derer im Nachhinein überprüft wird, inwieweit das Ziel erreicht wurde.

3. Realisierungsphase, in der die BSC mit vorhandenen Daten gefüllt wird und über die Dauer des Veränderungsprozesses als Steuerungsinstrument dient.

Als Ursache für die mangelhafte Akzeptanz der Mitarbeiter für das neue Leitbild stellte sich während der Analyse heraus, dass die Kommunikation zwischen den Führungskräften und

ihren Mitarbeitern unzureichend ist und die Führungskräfte nicht mit einer Stimme sprechen und die Botschaft der Geschäftsleitung nicht einheitlich vermitteln. Daraus resultieren Widersprüchlichkeiten, die die Mitarbeiter verunsichern, zu Gerüchten und zu schlechtem Betriebsklima führen, bis hin zu innerer Kündigung und Fluktuation. Um das Ziel, eine auf die Internationalisierung optimierte Unternehmenskultur zu erreichen, wurden neben hoher Innovationskraft als weitere Erfolgsfaktoren bzw. Wertetreiber hohe Mitarbeitermotivation, gutes Betriebsklima und geringe Fluktuation ermittelt, die es eben zu bewahren gilt. Damit die interne Kommunikation ihrerseits mit entsprechenden Maßnahmen unterstützend dazu beitragen kann, ist es sinnvoll, der Ursache des Problems Rechnung zu tragen und in der sich anschließenden Konzeptionsphase das zu erreichende Ziel in zwei Teilziele zu zerlegen:

Teilziel 1: Zunächst muss die Führungskräftekommunikation so optimiert werden, damit alle Personalverantwortlichen in der Lage sind, mit einer Stimme das neue Leitbild ihren Mitarbeitern zu vermitteln.

Die Definition dieses Teilziels für den Beitrag der internen Kommunikation könnte lauten:

Strategisches Kommunikationsziel: Bis zum Ende des Jahres soll allen Führungskräften ein dafür spezifisches Informationsangebot seitens der internen Kommunikation zur Verfügung stehen.

Kennzahl/Messgröße: Mindestens 80 Prozent der Führungskräfte sollen das Informations- und Beratungsangebot der Kommunikationsabteilung in Anspruch nehmen.

Zielwert: Steigerung der Inanspruchnahme um 80 Prozent.

Erforderliche Maßnahmen: Workshops und Schulungen für Führungskräfte; Optimieren der Kommunikationsinfrastruktur (Einführen eines elektronischen Newsletters für Führungskräfte); Systematisierung der direkten Kommunikation der Geschäftsleitung mit allen Führungsebenen in gesonderten Treffs.

Damit wird ein messbarer Beitrag geschaffen, die Führungskräfte bei ihrer kommunikativen Aufgabe der Mitarbeiterführung mit spezifischen Informationsangeboten und Schulungen zu unterstützen.

Teilziel 2: In einem weiteren Schritt wird die Kommunikation an die gesamte Belegschaft optimiert und intensiviert. Das Ziel könnte für die Kommunikationsverantwortlichen lauten:

Strategisches Ziel: Nach Ablauf eines Jahres kennen und verstehen annähernd alle Mitarbeiter das neue Leitbild des Unternehmens.

Kennzahl/Messgröße: Bekanntheitsgrad des Leitbildes innerhalb der Belegschaft (Ermittlung durch regelmäßige Befragungen).

Zielwert: 90 Prozent aller Mitarbeiter

Kennen und verstehen ist die Voraussetzung dafür, dass ein Leitbild in den Köpfen der Mitarbeiter verankert und gelebt wird. Ob das Ziel erreicht worden ist, lässt sich nach Ablauf der Zeitfrist anhand eines stichprobenartigen Wissenstest feststellen.

Kommunikationscontrolling mit der Balanced Scorecard

Der nun folgende Schritt des Scorecarding schließt die vorangehenden Phasen Analyse und Konzeption ab und ist zudem der erste Schritt innerhalb der Umsetzungsphase. Die BSC wird mit den aus Analyse und Konzeption gewonnen Daten gefüllt:

Unternehmensstrategie	Unternehmensziel	Werttreiber	IK-Wertbeitrag Kennzahlen	Kommunikations-maßnahmen
Zwecks Internationalisierung Fusion zweier Unternehmenswelten und eine darauf optimierte Unternehmenskultur implementieren	Akzeptanz des neuen Leitbildes innerhalb der fusionierten Belegschaft	Hohe Innova-tionskraft	Nachvollziehbare, verständliche Kommunikation ≥ 90% aller Mitarbeiter kennen und verstehen das Leitbild	Ziele der GL via Mitarbeiterzeit-schrift veranschau-lichen
		Mitarbeiter-motivation		Mitarbeiterbeteili-gung an der Leitbildentwicklung
		Gutes Betriebsklima		Regelmäßige Treffs zwischen GL und Mitarbeitern
		Geringe Fluktuation		Verbesserung der **F**ührungs**k**räftekom-munikation: - Workshops - Regelmäßige Treffs der FK unterein-ander - Regelmäßige Treffs der FK mit der **G**eschäfts**l**eitung - FK-Newsletter
		Vertrauens-erweckende Kommunikations-politik		
		Transparente Führungspolitik	Zielgruppen-spezifische Kommunikation entwickeln ≥ 80% der Führungskräfte nehmen das Informations- und Beratungsangebot der IK in Anspruch	

Tabelle 1: Beispiel für eine Balanced Scorecard

Die grau hinterlegten Felder zeigen den Kommunikationsverantwortlichen deutlich, wie das Unternehmensziel mit dem Kommunikationsziel verschränkt ist, welche Ziele sie durch welche Maßnahmen erreichen sollen und wie das zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen soll. Es zeigt aber auch, welchen Werttreiber die interne Kommunikation tatsächlich beeinflussen kann und welchen nicht. Anders als bei der Kommunikationspolitik lassen sich Mitarbeitermotivation oder gutes Betriebsklima nicht allein von der internen Kommunikation beeinflussen und verändern. Hier haben das Management oder die Personalverantwortlichen einen deutlich stärkeren und direkteren Einfluss als die interne Kommunikation, die deshalb auch für die Ergebnisse und Folgen auf diesen Gebieten nicht allein verantwortlich sein kann.

Die Darstellung der Wirksamkeit und die Überprüfung sowie Steuerung der Kommunikationsstrategie und Umsetzung erfolgt anhand eines Kennzahlensystems. Das heißt, die Bewertung des immateriellen Wertbeitrages wird relativ anhand von Indexwerten vorgenommen.

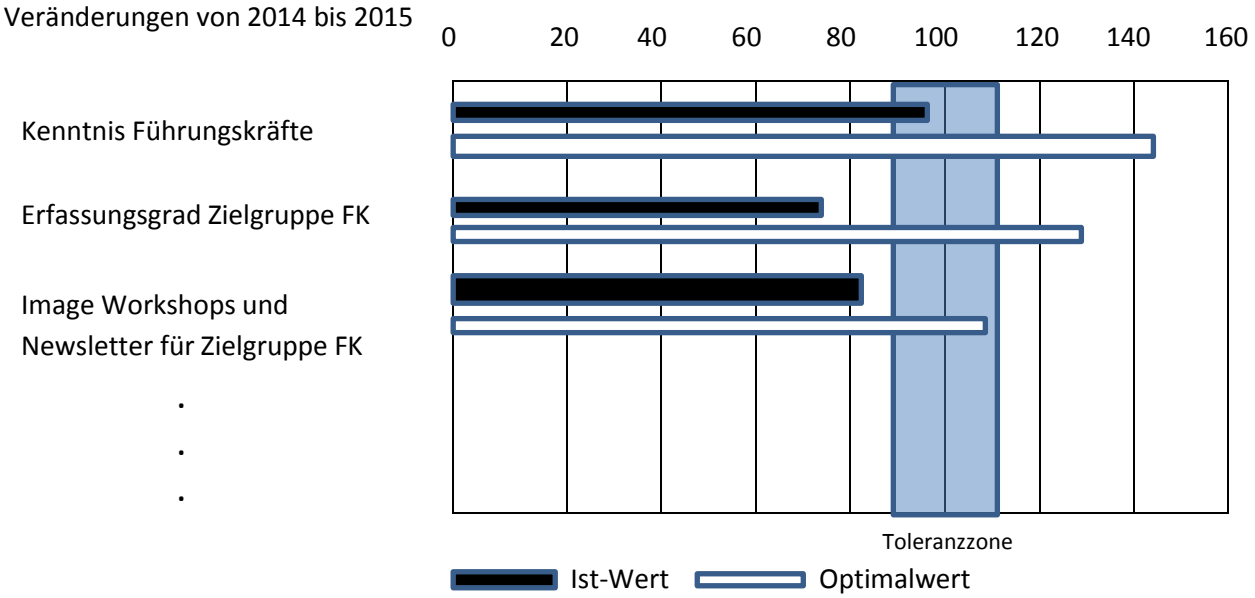
Beispiel Aufgabe Führungskräftekommunikation + Change-Kommunikation

Tabelle 2: Ermittlung immaterieller Werte

Kennzahl	Dimension
Kenntnis über Mitarbeiterkommunikation unter den Führungskräften	Wissenstest unter Führungskräften 0 – keine Kenntnis, 100 – vollständige Kenntnis
Erfassungsgrad der Zielgruppe Führungskräfte	Größe der Adressdatei der erreichten FK
Image Workshops und Newsletter in der Zielgruppe Führungskräfte	Zielgruppenbefragung: 0 – völlig uninteressant, 100 – bester Informa-tionsratgeber
Bekanntheitsgrad des neuen Leitbilds unter den Mitarbeitern	Umfrage unter Mitarbeitern: 0 – völlig unbekannt, 100 – optimal bekannt
Akzeptanz des neuen Leitbilds	Umfrage unter Mitarbeitern: 0 – völlig unzufrieden, 100 – Leitbild wird gelebt

Im Fallbeispiel soll die begleitende Kommunikationskampagne für den Veränderungsprozess in der Mitte des Geschäftsjahres 2014 starten und bis Mitte des Geschäftsjahres 2015 dauern. Das Basisjahr ist somit 2014. Der Kenntnisstand aus 2014 wurde anhand eines Wissenstest ermittelt und erzielte ein Gesamtergebnis auf einer Skala von 0 bis 100 die Kennzahl 20. Dieses Ergebnis ist damit Basiswert für die weitere Betrachtung. 2015 ergab sich nach ersten Workshops und Trainings die Kennzahl 29 aus dem Wissenstest.
Die Veränderung zum Basiswert ermittelt sich wie folgt:

$$\frac{\text{Kenntnis 2015}}{\text{Kenntnis 2014}} \times 100 = \text{Kennziffer} \qquad \text{In Zahlen: } \frac{29}{20} \times 100 = 145$$



Kennziffernermittlung als Wirksamkeitskontrolle der Unternehmenskommunikation

Eine derartige Kennzifferübersicht zeigt auf einen Blick die positive oder negative Veränderung gegenüber dem Vorjahr und damit, ob der eingeschlagene Weg der richtige zum geplanten Ziel ist oder nicht. Alle positiven Veränderungen über den Wert 100 hinaus sind optimal, Strategie und Maßnahmen bedürfen keiner Verbesserung. Alle Ergebnisse unterhalb von 100 bedürfen einer Überprüfung und ggf. einer Anpassung von einzelnen Maßnahmen. Damit wird sofort erkennbar, ob Handlungsbedarf besteht und weitere oder andere Aktivitäten zu planen und umzusetzen sind oder nicht.

Mit Hilfe der Balanced Scorecard und einer Kennzifferermittlung werden auch immaterielle Werte messbar. Im Vergleich zu materiellen Werten wie betriebswirtschaftliche Aspekte, finden sich relevante Kennzahlen für immaterielle Werte nur dann, wenn das Kommunikationsziel von vornherein klar formuliert wird, und zwar so, dass es mit Kommunikationsmaßnahmen auch beeinflussbar ist und erreicht werden kann. Dann wird der Wertbeitrag der Kommunikation sichtbar.

Der Beitrag zum Return on Investment

Ein Veränderungsprozess birgt viele Stolperfallen auf dem Weg zum Ziel, und die kosten Zeit und in der Folge viel Geld. Die Gefahr, dass Veränderungsprozesse am Widerstand der Mitarbeiter scheitern, ist hoch. Eine sorgsam und umsichtig darauf abgestimmte Kommunikation kann Widerstände ausräumen und Zeit- und Geldverlust verhindern.
Die Evaluation der Unternehmenskommunikation mittels einer Balanced Scorecard weist diesen Wertbeitrag eindeutig nach und rechtfertigt das dafür eingesetzte Budget. Damit

können auch und gerade in Veränderungsprozessen mit Kommunikation beeinflussbare immaterielle Werte ermittelt und der Grad der Veränderung bzw. die Wirksamkeit der umgesetzten Kommunikationsmaßnahmen eindeutig nachgewiesen und bewertet werden. Der Beitrag der Unternehmenskommunikation zum Return on Investment wird damit identifizierbar – und das wiederum liefert eine solide Basis für weitere Entscheidungen.

Über die Autorin

Sabine Liberty ist selbstständige PR-Beraterin und Trainerin für interne und externe Unternehmenskommunikation sowie Inhaberin der PR-Agentur Sabine Liberty MedienUnikate.

Ihre Schwerpunkte in der Beratung und im Training liegen in den Bereichen Change-Communication, Führungskräftekommunikation und Technologiekommunikation.

Zu ihren Kunden zählen Industrieunternehmen, Verlage und Verbände

Sabine Liberty MedienUnikate
Eckentaler Straße 8
90542 Eckental

Tel: (09126) 29 79 958
sabine.liberty@medienunikate.de