

04.20

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

16. Jahrgang
Juli/August 2020
Seiten 145–200

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a. D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien

Analysen

Empfehlungen

Sanierungs- und Insolvenzberatung neu denken [Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 149]

Finanzielle Resilienz: Notwendige Lehren aus der Krise [Prof. Dr. Stefan Behringer, 155]

Die Renaissance der radikalen operativen Restrukturierung? [Georgiy Michailov / Prof. Dr. Henning Werner, 159]

Die Fortführungsvereinbarung als Sanierungsinstrument in der Automobilzuliefererindustrie [Karl Hinteregger / Dr. Alexander Jaroschinsky, 164]

Praxisforum

Fallstudien

Arbeitshilfen

Betriebsschließungsversicherung – ein COVID-19-Sonderaktivum? [Daniel Vos, 170]

Auswirkungen einer Corona-bedingten Betriebsstilllegung auf Erfolg, Liquidität und Bilanz [Dr. Jan Handzlik / Dr. B. Becker / Prof. Dr. S. Müller, 173]

Digitalisiertes Liquiditätsmanagement [Claudia Molnar, 179]

Wachstum erfordert Veränderung [Prof. Dr. Guido Quelle / Lisa Wolff, 185]

Wachstum erfordert Veränderung

Rechtzeitige Weichenstellungen für Zukunftserfolge

Prof. Dr. Guido Quelle und Lisa Wolff*

Veränderung ist ein Phänomen, das aus der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken ist. Hierbei sind nicht nur die Umwelt, die Wirtschaft, die Politik, die Technik oder das soziale Umfeld vom Wandel betroffen, sondern Organisationen und deren Individuen befinden sich ebenfalls in einem Prozess der kontinuierlichen Veränderung. Zu Beginn des Beitrags wird die Basis für ein geteiltes Verständnis von Veränderungsprozessen geschaffen. Wie die interne Kommunikation an die eigenen Mitarbeiter im Wandel konkret gestaltet werden sollte und welche Instrumente dabei genutzt werden können, wird in den folgenden Abschnitten fokussiert.

1. Die richtige Wachstumsbasis schaffen

Menschen wissen i.d.R. sehr schnell, wann sie sich persönlich verändern müssen. Sie wissen i.d.R. auch sehr früh, wann sich ihr Unternehmen verändern soll oder sogar muss. Aber selbst dann, wenn sie die eindeutige Erkenntnis haben, dass sich etwas in ihrem Leben oder in ihrem Unternehmen verändern muss, selbst wenn sie den Wunsch haben, etwas verändern zu wollen, ist es noch ein großer Schritt bis zur Umsetzung.

1.1 Veränderung löst Ängste aus

Der Begriff „Veränderung“ ist nicht immer positiv besetzt. Warum das so ist? Weil Veränderungen unbequem sind. Sie durchbrechen Routinen und gewohnte Verhaltensweisen und zwingen den Menschen dazu, etwas Neues anzugehen. Möglicherweise geschieht dies in einem Umfeld, das er nicht

kennt, mit anderen Menschen, die ihm nicht vertraut sind, und zu Themen, die er sich von Grund auf neu erschließen muss. Doch will ein Unternehmen wachsen, dann muss das Unternehmen und es müssen auch die Mitarbeiter lernen, Veränderungen zu akzeptieren. Veränderungen sind eine erforderliche Voraussetzung für Wachstum und ein essenzieller Bestandteil der gesunden unternehmerischen Weiterentwicklung. Wachstum verträgt sich nicht mit einem „Weiter so!“.

In der Beratungspraxis unterscheiden die Verfasser (Verf.) zwischen zwei Formen von Veränderungen:

- Diejenigen Veränderungen, die aus der Not heraus geboren werden, und
- diejenigen, die präventiv durchgeführt werden, bevor die äußeren Umstände eine Veränderung erzwingen.

Letztere sind im unternehmerischen Kontext wesentlich wachstumsrelevanter, weil man eben noch nicht an dem Punkt angekommen ist, an dem eine Handlung zwingend geboten erscheint. Die Verf. stellen regelhaft fest, dass diejenigen Unternehmen, die Veränderungen präventiv angehen, erfolgreicher sind, als diejenigen, die sich reaktiv verhalten. Prävention fällt insbesondere erfolgsgewohnten Unternehmen nicht ganz leicht.

1.2 Zwei Seiten von Erfolg

Erfolg hat zwei Seiten: Er kann inspirieren oder Scheinsicherheit vorgaukeln, die darin besteht, dass sich die Annahme Raum greift, der aktuelle Erfolg könne simpel in die Zukunft fortgeschrieben werden. Das ist i.d.R. mitnichten der Fall. Es besteht ein Interpretationsproblem: Sind wir über Jahre hinweg

mit unserem bisherigen Verhalten im privaten oder unternehmerischen Kontext erfolgreich, ist es umso schwerer für uns, ein neues Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderung zu schaffen. Besonders in am Markt erfolgreichen Unternehmen besteht die Annahme, dass es den Erfolg, der sich in der Vergangenheit eingestellt hat und der sich in der Gegenwart manifestiert, auch in Zukunft geben wird – aber das ist ein großer Fehler. Die Vergangenheit ist kein Indikator für die Zukunft. Es muss sich immer wieder vor Augen geführt werden, dass die Situation heute das Resultat von Handlungen in der Vergangenheit ist – wir sprechen gern von „gestrigen Handlungen“ –, was wiederum bedeutet, dass heute Veränderungen aktiv vorangetrieben werden müssen, will man morgen noch Erfolg haben.

1.3 Veränderung bedarf konkreter Ziele

Nun ist Veränderung um der Veränderung Willen aber ebenso wenig hilfreich und erfolgversprechend für ein Unternehmen wie keine Veränderung. Es muss immer ein konkretes Ziel geben, auf das die Unternehmensführung die neue Situation, die durch die Veränderung erzielt werden soll, ausrichten kann. Inhaltliche, prozessuale und organisatorische Veränderungen müssen in einen strategischen Kontext passen, sonst werden sie von den eigenen Mitarbeitern nicht verstanden und können im Unternehmen nicht gelebt werden. Was aber noch viel wichtiger ist: Eine von den eigenen Mitarbeitern nicht verstandene Veränderung provoziert – unmittelbar bewusst oder unbewusst – Widerstände und hat das Potenzial, Unmut in der Mitarbeiterschaft auszulösen. Selbst (und oft gerade) Führungskräfte sind vor Ängsten vor den Konsequenzen der Veränderung nicht gefeit.

Negativer Stress entsteht, wenn jemand keine Klarheit darüber hat, was morgen passieren wird, und die Person keinen Hebel in der Hand hat, um dieses Morgen zu gestalten. Die Unternehmensführung ist gut beraten, Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die

* Lisa Wolff ist Junior-Beraterin bei der Mandat Managementberatung GmbH in Dortmund; E-Mail: lisa.wolff@mandat.de. Prof. Dr. Guido Quelle ist Geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH in Dortmund, E-Mail: guido.quelle@mandat.de.

Veränderung nachvollziehen und die Konsequenzen für den eigenen Verantwortungsbereich abschätzen zu können. Menschen gehen unterschiedlich mit Unsicherheit um. Wer in der heutigen komplexen Welt den Umgang mit Unsicherheit lernt (was bedeutet, anzuerkennen, dass man nicht wissen kann, was die Zukunft exakt bereithält), wer erkennt, dass die größte Sicherheit im Handeln liegt, ist gegenüber denjenigen im Vorteil, die nach Sicherheit rufen, ohne sie zu gestalten. Hier kann die Unternehmensführung eine große Hilfe sein.

1.4 Frühzeitige und offene Kommunikation im Wandel

Die Kunst, den Weg von einem suboptimalen, aber bekannten und damit vermeintlich sicheren Zustand zu einem möglicherweise besseren, aber unsicheren Zustand aufzunehmen und überdies nicht unterwegs aufzugeben, besteht für die Unternehmensführung darin, bereits frühzeitig und offen mit den eigenen Führungskräften zu sprechen und sie für die Veränderung zu gewinnen. Sie sind die ersten, die Veränderungen im Unternehmen vorantreiben und die Mannschaft für den Wandel begeistern müssen. Umso wichtiger ist es, die eigenen Führungskräfte mit Instrumenten und Methoden auszustatten, um die Veränderung besser handhaben zu können.

1.5 Anerkennung für erste Erfolge

Auf dem Weg der Veränderung sind bereits kleine Fortschritte anzuerkennen und öffentlich zu bemerken. Wenn das angestrebte Ziel z. B. einen verkürzten Prozess von der Produktentwicklung bis zur Auslieferung an die Kunden umfasst, sollte jegliches Verhalten, das in die richtige Richtung geht, anerkannt werden, unabhängig davon, ob bereits das erzielte Resultat eingetreten ist. Auch wenn das finale Ziel der Veränderung noch nicht erreicht ist, muss die Unternehmensführung signalisieren, dass sie die Verhaltensänderungen bemerkt und anerkennt.

1.6 Die Unternehmenskultur als Voraussetzung für den Wandel

Ein wichtiger Faktor, der maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg einer Veränderung entscheidet, ist die Kultur, die im Unterneh-

men gelebt wird. Es bedarf der richtigen Führungsebene, die als Multiplikator den Wandel im Unternehmen vorantreibt, es bedarf der richtigen Mitarbeiter, die erkennen, dass die Entwicklung des Unternehmens ohne Veränderungen stagniert, und es bedarf der richtigen Unternehmenskultur, die den Mitarbeitern ermöglicht, die Veränderung zu leben, eigenständig zu handeln und Verantwortung zu übernehmen.

Veränderung als Vehikel zu Wachstum? Sieben zentrale Erkenntnisse aus 30-jähriger Beratungspraxis seien hier zum Abschluss des Abschn. 1 genannt:

- Intelligentes, gesundes, profitables Wachstum ohne Veränderung ist nahezu unmöglich. Veränderungen sind eine erforderliche Voraussetzung für Wachstum und ein essenzieller Bestandteil der gesunden Weiterentwicklung eines Unternehmens.
- Veränderungen scheitern nie in der Konzeption, nie in der Erkenntnisphase, sondern in der Umsetzungsphase. Wachstumsstarke Unternehmen sind auch umsetzungsstark.
- Veränderungen stoßen häufig auf Ablehnung und Widerstand, weil gewohnte Routinen durchbrochen und Unsicherheiten geschaffen werden, also aus persönlichen Gründen, auch wenn vordergründig sachliche Gründe bemüht werden. Die Unternehmensführung muss sich dessen bewusst sein.
- Die Vergangenheit ist kein Indikator für die Zukunft, wer sich auf die Vergangenheit verlässt, wird meist unangenehm überrascht.
- Veränderungen müssen immer auf ein Ziel hin ausgerichtet sein, das von den Mitarbeitern mindestens verstanden und idealerweise geteilt wird. Dies darf allerdings nicht als basisdemokratische Forderung missverstanden werden. Ist eine wachstumsorientierte Veränderung erforderlich, muss das Unternehmen sie vornehmen.
- Kleine Fortschritte in die richtige Richtung müssen anerkannt und belohnt werden. Unternehmen, die eine starke Resultatorientierung aufweisen, tun sich hier mitunter schwer, haben sie doch Sorge, dass das Loben von Tätigkeit unabhängig vom Resultat zu Selbstzufriedenheit führt. Die Sorge ist i. d. R. unbegründet.

- Die Unternehmenskultur muss die nötigen Voraussetzungen bieten, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln können. Dies ist eine originäre Aufgabe der Unternehmensführung, der sich viele Unternehmenslenker nicht annehmen, weil sie der Ansicht sind, „Kultur“ sei eine weiche Facette, die von der HR-Abteilung immer wieder bemüht wird. Tatsächlich haben alle wachstumsstarken Unternehmen auch eine starke (Wachstums-)Kultur.

Im folgenden Teil des Beitrags werden die konkrete Gestaltung der internen Kommunikation an die eigenen Mitarbeiter sowie die Auswahl geeigneter Kommunikationsinstrumente fokussiert. Es schließen sich praxisrelevante Handlungsempfehlungen für Unternehmer an.

2. Veränderung im Unternehmen richtig umsetzen – Mit dem Commitment der eigenen Mitarbeiter zum Ziel

Die Erreichung von Zielen bedarf (oft vielfältiger) Veränderungen:

- Neue Märkte erobern?
- Neue Produkte einführen?
- Das eigene Geschäftsmodell durch neue Technologien revolutionieren?
- Ein anderes Unternehmen kaufen?
- Die Kundenzufriedenheit endlich auf ein neues Niveau heben?
- Oder einfach nur der Weiterentwicklung am Markt standhalten?

Egal, welches der genannten Ziele Unternehmer für die Zukunft auf der Agenda haben, eines haben sie alle gemeinsam: Bei keinem der genannten Themen hilft es, einfach nur mehr des Gleichen zu tun, sondern es bedarf intelligenten Wachstums – einer konsequenten Weiterentwicklung der vorhandenen Strukturen, der bisherigen Prozesse und vor allem einer Veränderung des Verhaltens und der Einstellung der Mitarbeiter.

2.1 Die interne Wirkung einer Veränderung beachten

Wer Veränderung in seinem Unternehmen anstrebt, sollte sich bereits zu Anfang genug Zeit für die Planung nehmen und die Mitarbeiter frühzeitig in diese mit einbeziehen. Die Mitarbeiter nehmen eine wichtige

Schlüsselposition im Veränderungsprozess ein und entscheiden maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg des Wandels.

Das Commitment der eigenen Mitarbeiter ist von existenzieller Bedeutung für den Erfolg des Wandels. Commitment bedeutet in diesem Falle einerseits die zugesicherte Unterstützung der eigenen Mitarbeiter, die Veränderung mitzutragen, und andererseits die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen der Veränderung.

Gerade bei den von der Veränderung betroffenen Mitarbeitern sind oft Angst, Zurückhaltung und Unsicherheit zu bemerken, wenn es um Veränderungen im Unternehmen geht. Warum das so ist? Weil Veränderungen Routinen und gewohnte Verhaltensweisen durchbrechen, aber Menschen sich lieber in ihrer sicheren Komfortzone aufhalten, in der sie ein Verhalten zeigen können, das gewohnte Reaktionen hervorruft, und in einem Umfeld agieren, das ihnen vertraut erscheint. Viele Mitarbeiter fühlen sich durch vergangene Erfolge in ihrem Verhalten bestätigt und sehen keinen Handlungsbedarf für eine Veränderung. Andere wiederum fürchten, durch eine Veränderung ihre privilegierte Stellung oder ihren beruflichen Werdegang im Unternehmen zu gefährden.

Während die Führungskraft den Fokus meistens auf den Kunden und den Markterfolg legt, ist es ebenso wichtig, die interne Wirkung der Veränderung auf die Mitarbeiter zu beachten. Diese sollten von Beginn an in den Veränderungsprozess integriert werden, um ihnen das Gefühl zu geben, ein mitwirkender Teil der Veränderung zu sein. Gerade wenn der Mitarbeiter merkt, dass er ein wichtiger und vor allem aktiver Teil des Wertschöpfungsprozesses ist, fördert dies die Motivation und das Engagement, sich für das Unternehmen und die Aufgabenbewältigung besonders einzusetzen. Ohne die richtige Integration der Mannschaft werden Fragen aufkommen, die Ängste und Unsicherheiten bei Mitarbeitern schüren und den Widerstand gegenüber der Veränderung fördern.

2.2 Die Führungskraft als Vermittler

Die Führungskraft muss die Rolle des Vermittlers zwischen den Zielen des Unternehmens und den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter einnehmen. Eine frühzeitige und

transparente Kommunikation gegenüber den eigenen Mitarbeitern unterstützt dabei, Gerüchte innerhalb des Unternehmens zu vermeiden. Wichtig: Die interne Kommunikation muss schneller als der Flurfunk sein! Sonst entstehen Ängste, die sich in Widerständen äußern.

Durch aufmerksames Zuhören der Führungskraft wird den Mitarbeiter das Gefühl vermittelt, ihre Bedenken äußern und über ihre Ängste sprechen zu dürfen. Bedürfnisse nachzuempfinden und Emotionen zu teilen, sind erste Schritte, um das Vertrauen der Mitarbeiter für den Wandel zu gewinnen.

Die Mitarbeiter wollen keine Veränderung, die über ihre Köpfe hinweg getroffen wird, sondern sie wollen Mitbestimmung und das Gefühl, verstanden zu werden, z. B., indem Führungskräfte Raum für Vorschläge aus der Belegschaft schaffen. Von besonderer Bedeutung ist auch, dass Mitarbeiter dabei unterstützt werden, neue Fähigkeiten aufzubauen, die für eine erfolgreiche Umsetzung des Wandels von Nöten sind.

Als Führungskraft muss man die Mannschaft auch dann führen, wenn man selbst noch Bedenken hat. Wenn eine Führungskraft erkennbar an der angestrebten Veränderung zweifelt, multiplizieren sich diese Zweifel sehr oft in die Belegschaft. Die Führungsebene muss den Wandel gemeinsam tragen und untereinander abstimmen, welche Inhalte sie zu welchem Zeitpunkt in die Organisation geben. Es hat sich bewährt, sich im ersten Schritt untereinander Klarheit zum inhaltlichen und zeitlichen Ablauf der internen Kommunikation zu verschaffen und im Anschluss zielklar mit den eigenen Mitarbeitern zu sprechen.

Auch wenn das finale Ergebnis des Veränderungsprozesses noch nicht erreicht ist, sollten die Mitarbeiter für erste Fortschritte auf dem Weg in die richtige Richtung belohnt werden. Durch Anerkennung und Wertschätzung des bereits Geleisteten fühlen sich Mitarbeiter in ihrem Verhalten bestärkt und finden Orientierung während des Wandels. Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche kann der Wandel gemeinsam reflektiert und es können individuelle Ziele definiert werden, die den Mitarbeitern zusätzliche Motivation geben, das gewünschte Verhalten zu zeigen.

3. Keine Veränderung ohne Widerstand

3.1 Grundsatz

Ein Grundsatz, der für alle Veränderungsprozesse gilt, lautet, dass es keinen Wandel ohne Widerstände seitens der Mitarbeiter gibt. Denn überall, wo sich etwas verändert, werden gewohnte Routinen, erlernte Verhaltensweisen und sich erarbeitete Positionen durchbrochen. Es entstehen Ängste, Unsicherheiten und Zweifel.

Es bedarf frühzeitiger Transparenz und Information an die Mitarbeiter, um Unsicherheiten und Ängste über den Ausgang des Wandels weitgehend aufzulösen. Früh bedeutet dann, wenn die Ziele des Wandels und der Weg dahin in der Unternehmensführung verabschiedet sind – nicht früher. Nicht final verabschiedete Entscheidungen sollten niemals in die Organisation gelangen. Dies kann zu einem enormen Vertrauensverlust und extrem steigender Unsicherheit ohne Not führen.

Die Verf. stellen regelhaft fest, dass man vier Gruppen von Mitarbeitern in Unternehmen findet, die es mehr oder weniger einfach von der Veränderung zu überzeugen gilt. Die *Promoter* sind Feuer und Flamme für die Veränderung, unterstützen sie in jeglicher Hinsicht und haben geringe Bedenken vor möglichen Konsequenzen der Veränderung für ihren beruflichen Werdegang. Diese Personen müssen zu Beginn des Wandels identifiziert und für die interne Kommunikation genutzt werden. Sie sind wichtige Multiplikatoren des Wandels. Nur so können die *Skeptiker* unter den Mitarbeitern von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt und für den Wandel gewonnen werden. Die *Bremser* und die *Widerständler* in der Mannschaft werden versuchen, die Veränderung zu unterbinden. Zu hoch schätzen sie die eigenen Verlustmöglichkeiten ein. Die Bremser können ggf. noch überzeugt werden, indem individuelle Anreize geschaffen werden¹. Es ist erschreckend zu sehen, dass in den meisten Unternehmen die Mehrheit der Mitarbeiter Gegner des Wandels sind.

¹ Vgl. Mohr/Woehle, Widerstand erfolgreich managen, Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten, 1998.

Was Mitarbeiter lernen und wobei Führungskräfte sie unterstützen müssen, ist, dass Wachstum Veränderung braucht. Unternehmen, die sich nicht verändern, werden nicht wachsen. Doch Veränderung lässt sich nur mit dem Commitment der eigenen Mitarbeiter realisieren. Wachstum durch erfolgreiche Veränderung ist immer ein Team-Ergebnis und nie der Erfolg eines Einzelnen.

3.2 Die Emotionen der eigenen Mitarbeiter kennen

Mitarbeiter werden alle unterschiedlich auf die Bekanntgabe des Veränderungsvorhabens reagieren. Für manche wird es ein Schock sein, andere werden die Chance zur Weiterentwicklung sehen und wiederum andere werden mit Gleichgültigkeit reagieren. Es hat sich bewährt, im persönlichen Gespräch zu sondieren, wo sich das Gros der Mannschaft emotional befindet, um sie an der Stelle abzuholen, an der sie stehen, und die interne Kommunikation auf ihre Bedürfnisse auszurichten. Die Verf. haben die Erfahrung gemacht, dass bei der ersten Kommunikation an die Mitarbeiter der Schock über die anstehende Veränderung groß ist und sich die meisten gegenüber der Veränderung verschließen. Daher sollten Mitarbeiter von Beginn an das Gefühl vermittelt bekommen, dass die Unternehmensführung offen und transparent mit dem Wandel umgeht. Konsequenzen und individuelle Vorteile, die die Veränderung für die Mitarbeiter mit sich bringt, sollten ebenso offen angesprochen werden. Wichtig ist, dass keine Versprechungen gemacht werden, die nicht auch eingehalten werden können.

In der Zeit kurz nach der Bekanntgabe des Wandels kommt es häufig dazu, dass Mitarbeiter versuchen, die Veränderung zu verdrängen und Ausflüchte zu suchen, aus welchem Grund das aktuelle Verhalten weiterhin zum Erfolg führen wird. An diesem Punkt ist es wichtig, Dringlichkeit für die Veränderung zu erzeugen (vgl. Abb. 1). Durch Zahlen, Daten und Fakten, die zeigen, wie sich das Unternehmen entwickeln würde, wenn der Wandel ausbliebe, kann Mitarbeitern die Notwendigkeit des Wandels vermittelt werden. Spätestens wenn die ersten Zielerreichungsgespräche anstehen und erste Verhaltensänderungen besprochen werden, erkennen die meisten Mitarbeiter die Ernsthaftigkeit hinter dem Wandel.

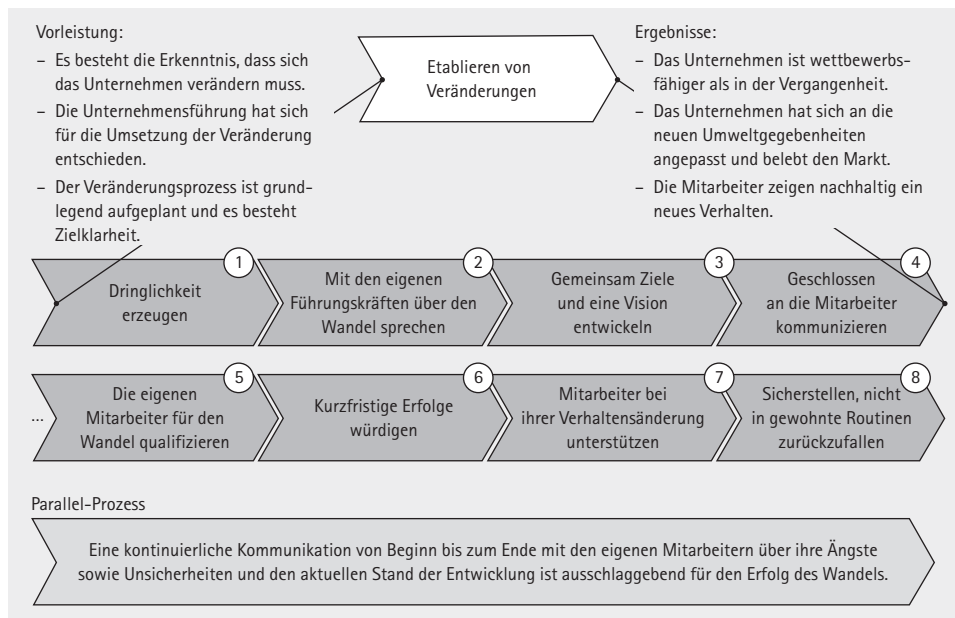


Abb. 1: Schritte im Change Management²

4. Die richtigen Instrumente nutzen

Die Art und Weise, wie mit den eigenen Mitarbeitern während einer Veränderung kommuniziert wird, ist entscheidend für den Erfolg des Wandels. Schon von Anfang sollte sich die Unternehmensführung damit auseinandersetzen, welche Instrumente die richtigen sind, um das Veränderungsvorhaben in die Organisation weiter zu geben, und zu welchem Zeitpunkt sie auf welches Instrument zurückgreifen wollen.

Im Erfahrungsbereich der Verf. hat sich gezeigt, dass als Erst-Kommunikation die direkte Ansprache an die Mitarbeiter am wertvollsten ist. Durch den persönlichen Austausch können Vertrauen, Wertschätzung, Sicherheit und ein WIR-Gefühl aufgebaut werden. Außerdem können Rückfragen der Mitarbeiter unmittelbar im persönlichen Dialog geklärt werden. Durch den persönlichen Kontakt zu den eigenen Mitarbeitern kann ein erstes Stimmungsbild erfasst werden, wie die Mitarbeiter der Veränderung gegenüberstehen. Außerdem können positiv gestimmte Mitarbeiter identifiziert werden, die als Multiplikatoren in die interne Kommunikation mit einbezogen werden können. Auch Widerständler der Veränderung können durch das persönliche Gespräch erkannt werden. Hier müssen Führungskräfte frühzeitig aktiv werden, bevor

sich ihr negatives Stimmungsbild in der Organisation verbreitet.

Weitere kurze, präzise Informationen können verschriftlicht über Mailings erfolgen. Es muss ein angemessener Turnus gefunden werden, über den die Mitarbeiter regelmäßig über die Entwicklung des Veränderungsprozesses informiert werden. Es dürfte sehr sinnvoll sein, ein FAQ zum Veränderungsprozess zu erstellen, in dem zentrale Fragen der Mitarbeiter unmittelbar geklärt werden. Mitarbeiter können auf strukturierte Weise wichtige Inhalte nachlesen, für sich in Ruhe reflektieren und Sicherheit aus dem schriftlich Festgehaltenen schöpfen.

5. Den Rückfall in gewohnte Routinen verhindern

Viele Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass Veränderung nicht nachhaltig gelebt wird. Ist der Veränderungsprozess erst einmal abgeschlossen, verfallen viele Mitarbeiter wieder in gewohnte Routinen. Um das zu vermeiden, sollte schon zu Beginn des Wandels ein Folgeprozess etabliert werden, der sicherstellt, dass das Unternehmen sich

² Vgl. Kotter, Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, 2011.

langfristig nachhaltig verändert. Auch wenn das gewünschte Ziel der Veränderung erreicht ist, sollte kontinuierlich mit den Mitarbeitern gesprochen, regelmäßig Feedback gegeben und das Bewusstsein für den bereits vollzogenen Wandel hochgehalten werden.

5. Fazit

Über die genannten Einzelaspekte hinausblickend ist festzuhalten, dass bei jedem Verän-

derungsprozess gilt: Es gibt kein *Schema-F*, um die Veränderung zum Erfolg zu führen. Jede Veränderung hat ihre eigene Dynamik, ihre individuellen Spannungsfelder und Entwicklungen. Insgesamt gesehen lassen sich aus dem Erfahrungsbereich der Verfasser zwanzig Handlungsempfehlungen für Führungskräfte ableiten, die in Veränderungsprozessen zu beachten sind. Diese Empfehlungen sind in der Tab. 1 auf einen Blick zusammengefasst.

(1) Veränderung benötigt Zeit und klare Anweisungen: Für das langfristige Etablieren neuer Verhaltensmuster konkrete Erwartungshaltungen kommunizieren und Umsetzungshilfe geben.	(11) Fragen beantworten, bevor sie entstehen: FAQs mit den wichtigsten Fragen möglichst früh veröffentlichen und als Unterstützung der Argumentation einsetzen.
(2) Kommunikation früh planen: Schon im Vorfeld der Veränderung einen genauen Ablaufplan der internen Veränderungskommunikation vorbereiten.	(12) Immer wieder Einblicke erlauben: Die Transparenz über den Wandel höchstmöglich gestalten, Status-Updates geben und permanent informieren.
(3) Den Überblick behalten: Nicht zu viele Veränderungsprozesse gleichzeitig durchführen.	(13) Schneller sein als der Flurfunk: Die Kommunikation nach Möglichkeit möglichst früh stattfinden lassen.
(4) Die zukünftigen Skills im Blick behalten: Die Mitarbeiter auch bezogen auf das Erlernen neuer Fähigkeiten für neue Aufgaben auf die Veränderung vorbereiten.	(14) Durch Regelmäßigkeit beruhigen: Durch die Kommunikation kontinuierlich Informationen an die Mitarbeiter übermitteln (bestenfalls wöchentlich, zumindest einmal monatlich). So werden Ernsthaftigkeit und Ruhe vermittelt.
(5) Erfahrungsschätze heben: Das Wissen älterer Mitarbeiter sowie neue Impulse junger Mitarbeiter nutzbar machen.	(15) Ängste abbauen: Die Zukunft des Arbeitsplatzes der Mitarbeiter mit jedem Einzelnen frühzeitig besprechen, um Unsicherheiten und Ängste zu nehmen.
(6) Wiederholen, wiederholen, wiederholen: Den Mitarbeitern wieder und immer wieder den Sinn und Zweck der Veränderung bewusstmachen.	(16) Offene Türen anbieten: Als Führungskraft seinen Mitarbeitern vermitteln, dass ein persönliches Gespräch jederzeit möglich ist.
(7) Nähe zeigen: Die physische Präsenz der Unternehmensführung ist als Zeichen der eigenen Nahbarkeit und Betroffenheit von immenser Bedeutung.	(17) Geschlossenheit zeigen: Eine starke Führungskoalition (aus Geschäftsführung und oberem Management) als Treiber und Vorbild des Wandels bilden.
(8) Gespräch statt Geschriebenes: Die persönliche und direkte Ansprache seitens der Unternehmensführung ist am effektivsten, um die Mitarbeiter für den Wandel zu sensibilisieren.	(18) Unisono argumentieren: Alle Führungskräfte zum gleichen Zeitpunkt mit der inhaltlich gleichen Botschaft versorgen, mit denselben Argumenten den Mitarbeitern gegenüberzutreten.
(9) Etablierte Medien zur Verdichtung nutzen: E-Mails der Unternehmensführung sind ein effektives Online-Kommunikations-Instrument zur Informationsweitergabe.	(19) Involvement leben: Betroffene zu Beteiligten machen.
(10) Gedrucktes nur ergänzend einsetzen: Printmedien nicht als einziges Kommunikationsinstrument einsetzen, sondern immer in Verbindung mit einem Online-Medium oder einem direkten Gespräch.	(20) Es gibt kein „Schema-F“: Veränderungsprozesse für jeden Wandel und jedes Unternehmen individuell neu planen und gestalten.

Tab. 1: Handlungsempfehlungen für Führungskräfte