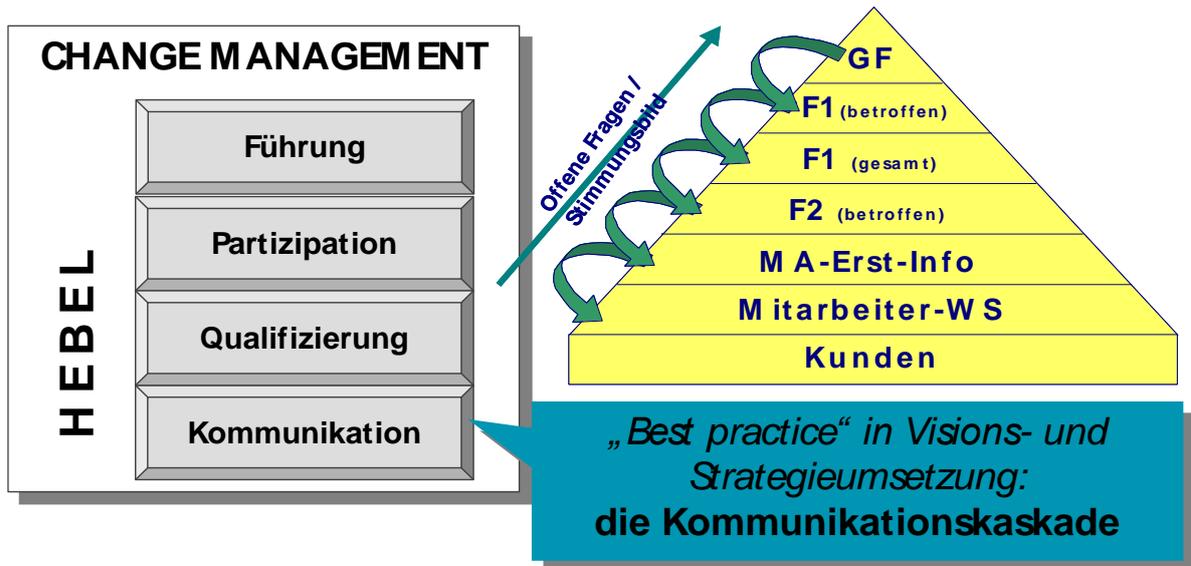


# Praxisbeispiel: Kommunikationskaskade – der umfassende Dialog mit Mitarbeitern

Dr. Hüseyin Özdemir, Barbara Lagler Özdemir



Das folgende Beispiel soll die Wirksamkeit einer alle Mitarbeiter umfassenden und systematischen Kommunikationskaskade (KK) verdeutlichen. Die KK wurde in einem Versicherungskonzern durchgeführt.

In einer Versicherung wird ein **neuer Bereich durch die Zusammenführung verschiedener Abteilungen aufgebaut**. Mitarbeiter sollen sich ohne Druck und freiwillig in diese Abteilungen versetzen lassen. **Es gilt, die Mitarbeiter des Unternehmens, die als Zielgruppe in Frage kommen, über die Ziele, Aufgaben und den Umsetzungsprozess zu informieren.** Gleichzeitig sollen durch dialogorientierte Veranstaltungen, in diesem Falle Workshops, die Mitarbeiter über die Notwendigkeit dieser organisatorischen Veränderung überzeugt werden.

Die Akzeptanz, diesen Veränderungsprozess zu begleiten, erhielten wir, als ich in einem der wichtigen Führungskreisrunden als sogenannter externer „Change-Management Berater“ teilnahm, in der die Grundausrichtung des organisatorischen Vorhabens beschlossen werden sollte.

Alle sollten das Konzept mittragen und mit „Blut unterschreiben“, warnte der GF-Vorsitzende und erschreckte meines Erachtens die Führungskräfte derart, dass nichts Gescheitertes herauskommen konnte, was sicherlich auf seinen eigenen Druck, massive Kostensenkungen erreichen zu müssen, zurückzuführen war.

Man brauchte kein Hellseher zu sein, um in die Runde schauend zu sehen, bzw. zu spüren, dass das der GF gegenüber abgegebene Commitment (persönliche Verpflichtung) auf

tönernen Füßen stand. In den Gesichtern waren Sorgenfalten und Ängste zu erkennen. Die Körpersprache konnte Bände füllen.

Ich fragte die GF, ob ich denn eine Methode anwenden könnte, um den Grad des Commitments abzutesten, die für die Umsetzung essentiell sei. Ich hatte das Gefühl, dass ich diese Frage mit der GF unangemessen fragen dürfte. Normalerweise sollte man vorsichtig sein mit solchen Interventionen. Erst recht, wenn eine heiße Diskussion läuft.

Die GF nickt. Die Teilnehmer zeigten sich auch erfreut und interessiert. Mir wurde später klar, dass sie so die Gelegenheit bekamen, die Eckwerte des Konzeptes eingehender zu diskutieren und zu klären. Ich drehte eine Pinwand um und zeichnete ein Quadrat mit den Achsen „Ich glaube an den Erfolg des Konzeptes“ und „Ich stehe voll hinter dem Konzept.“

Nacheinander kamen die Führungskräfte einschließlich der GF hinter die Wand und klebten ihren Punkt auf den Schnittpunkt dieser Achsen. Sie machten damit ihre persönliche Sicht bezüglich dieser zwei Fragen visuell deutlich. Alle Punkte zusammen ergaben den Gesamttrend aller Führungskräfte, der bescheiden ausfiel.

Der Glaube an den Erfolg war nicht hoch ausgefallen und das **sogenannte Commitment**, welches für die **Umsetzung und beim Besprechen mit den Mitarbeitern** wichtig gewesen wäre, **viel eher schlecht aus**. Das Bild das sich ergab, war alarmierend!

Die GF war geschockt. Die Hausaufgaben waren noch nicht zufriedenstellend erledigt, das Konzept war nicht richtig verstanden, nicht ausgegoren und ausdiskutiert. Die Führungskräfte hatten, auch unserer schützenden Rolle vertrauend sich ehrlich positioniert. Der charismatische GF-Vorsitzende reagierte schnell. Er zeigte seine Überraschung und Betroffenheit und er berief in der nächsten Woche einen zweitägigen „Pflicht-Workshop“ zur weiteren Ausgestaltung des Organisationskonzeptes ein. Der Umsetzungstermin wurde um vier Wochen verschoben. Die Tagungsfrequenz des Führungskreises wurde erhöht.

**Das Ziel der Kommunikationskaskade war die Gewinnung aller 850 Mitarbeiter des Bereiches für ein innovatives Organisationskonzept.** Laut Organisationskonzept sollten alle Mitarbeiter, die in Projekten arbeiten, aus Effizienzsteigerungsgründen disziplinarisch in ein zu gründendes Projektmanagement-Pool überführt werden. Das bedeutete, dass die Fachbereiche ihre besten Mitarbeiter abgeben mussten. Für die betroffenen Projektmitarbeiter in den Fachbereichen bedeutete dieses, dass sie sich aus der sogenannten „Komfortzone“ hinaus in eine für sie zunächst unbestimmte Zukunft begeben mussten. Für die in den Fachbereichen verbleibenden Mitarbeiter bedeutete diese Reorganisation, dass sie sich wie Mitarbeiter „zweiter Klasse“ vorkamen. Gleichzeitig verloren sie ihren sozialen Zusammenhalt mit allen Kollegen. Alles in allem eine sehr hoffnungslose Ausgangslage, in der es keine Gewinner zu geben schien.

Diese organisatorische Veränderung sollte auch Einsparungen erbringen, um die schwierige Lage in der Versicherungsbranche für das Unternehmen mit aufzufangen. Dieses Ziel wiederum wurde von den Arbeitnehmervertretern kritisch begleitet.

In dieser Situation wurden wir als externe OE'ler geholt, um den Veränderungsprozess zu beraten. Alle vier Hebel der OE kamen in diesem Projekt zum Tragen. Hier werde ich jedoch nur auf die KK eingehen, die durch intensive Begleitung der GF und des Managementteams gestützt wurde. Die KK bot sich an, angefangen an der obersten Spitze der GF, die

Kommunikation zu beginnen und einheitlich, sowie auf allen Ebenen abgestimmt, durchzuführen.

**Der Unternehmensbereich (Service-Tochtergesellschaft) war auf sechs Standorte verteilt. Die Aufgabenstellung war, alle Mitarbeiter einheitlich, zielgruppengerecht und zeitlich eng getaktet zu informieren und einen Dialog zu führen.** Die Mitarbeiter sollten auch geöffnet werden. Sie sollten offen diskutieren und in diesen Veranstaltungen ihre Position und den Grad ihrer Bereitschaft in den Pool zu gehen (welcher mit einem großen Planschbecken im Workshopraum aufgebaut wurde) abprüfen.

Während dieser Positionierung kamen Ängste hoch, ob wir die Standpunkte der Teilnehmer festhalten und sie dann der GF mitteilen würden. So viel zur herrschenden Vertrauenslage in der Organisation.

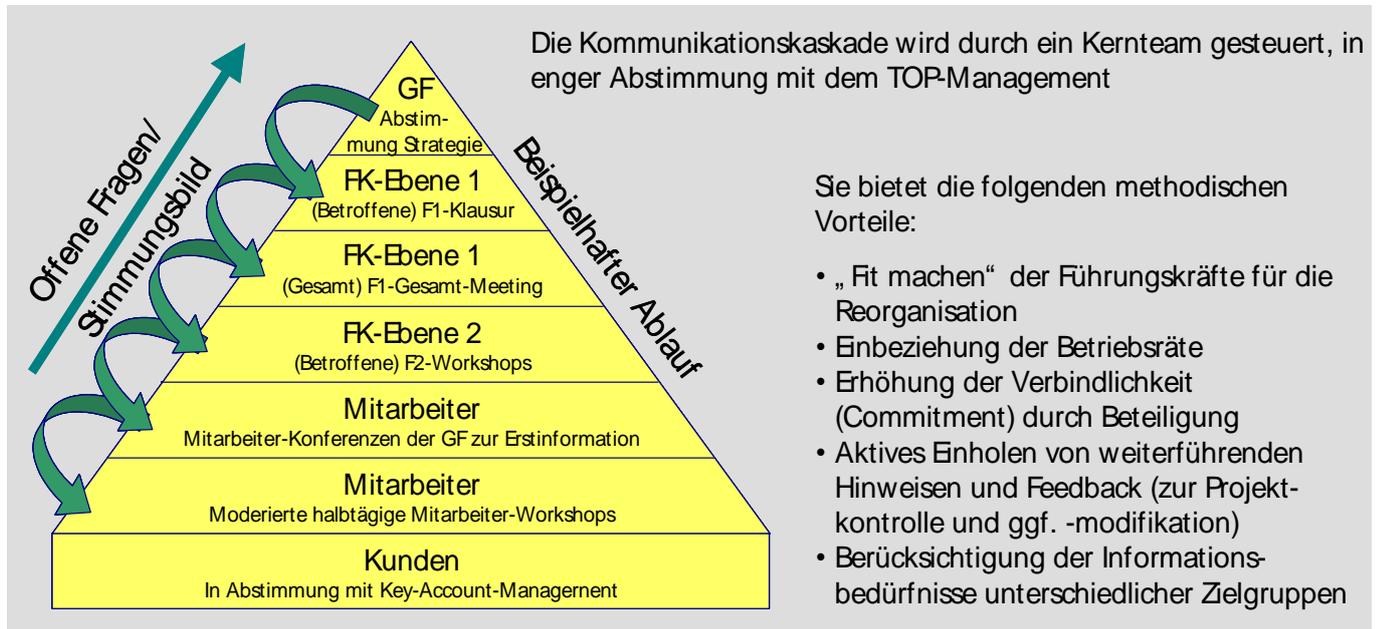
**In den sechs Großveranstaltungen an dem jeweiligen Standort erhielten die Mitarbeiter die Gelegenheit, mit der GF zu sprechen.**

Die KK wurde durch ein intern und extern besetztes Kommunikationsteam aus OE'lern geplant, vorbereitet, durchgeführt und regelmäßig ausgewertet.

Die Externen als „Systemaußenstehende“ sollten bewusst moderieren und eine neutrale Instanz darstellen. Die internen OE'lern, hauptsächlich aus der Personalabteilung, hatten insbesondere eine fachliche Aufgabe zu erfüllen, nämlich die Frage der disziplinarischen Veränderung etc.

Da es sich bei dem Unternehmen um ein kürzlich fusioniertes Unternehmen handelte, hatte sich das Vertrauen noch nicht entwickeln können. Der organisatorische Prozess war hierdurch stark erschwert. Die Maßnahme wurde von den unterschiedlichen Herkunftsfirmen kritisch und als Bedrohung betrachtet.

## Skizze: Kommunikationskaskade



Die **Kommunikationskaskade startete** in der GF, in der das Organisationskonzept seinen letzten Schliff bekam. Die Kommunikationsstrategie, die Umsetzungsschritte und die Rollen wurden vereinbart.

Ein einheitliches Kommunikationsdokument wurde für den Prozess in Auftrag gegeben, welches als Grundlage für die einheitliche Information diente. Zentrales Ziel der Kommunikationsstrategie war die Offenheit und breite Beteiligung. Die finanzielle Lage und die Zukunftsaussichten sollten offen und schonungslos dargestellt werden. Diese Offenheit, mit der die aktuellen Zahlen und die Planungen an den Pinwänden hingen, imponierte den Mitarbeitern. Es war deutlich zu erkennen, was passiert, wenn nichts passiert (keine Einsparungen und Optimierungen erfolgen).

Als nächstes wird eine Klausur mit den direkt betroffenen Führungskräften der zweiten Führungsebene durchgeführt. In dieser Veranstaltung gilt es, die Führungskräfte zu informieren und für den weiteren Prozess der Reorganisation zu gewinnen. Eine soziale Verarbeitung durch Austausch und Reflexion wird gefördert.

Eine Klausur mit allen Führungskräften der zweiten Ebene sichert den Gesamtbezug der Maßnahme ab. Erforderliche Abstimmungen und Verknüpfungen werden für die weitere Umsetzung ermittelt. Die Verpflichtung aller zum Prozess wird erzeugt.

Ein Workshop mit den direkt betroffenen Führungskräften der dritten Ebene stellt das Konzept auf den Prüfstand, bevor es in die Information der Mitarbeiter geht.

An den verschiedenen Standorten werden Mitarbeiterkonferenzen durchgeführt.

Die Kommunikationskaskade verfolgte eine bewusst hierarchieorientierte Vorgehensweise.

Zunächst galt es, die „Offiziere“ zu überzeugen und mit ins Boot zu nehmen. Danach ging es Schritt für Schritt an die Mitarbeiter.

Bei der Überzeugungsarbeit der Führungskräfte half der OE-Hebel Partizipation. Die oberen Führungskräfte wurden von Anfang an in die sechsmonatige Konzeptentwicklung und Reflexion eng eingebunden. Die Einbindung erfolgte im Projektteam. Projektleiter war der zukünftige Leiter des Bereiches „Poolmanagement“. Ein erweitertes Projektteam half als interne Konsultanten und checkte das Konzept kontinuierlich „auf Herz und Nieren“. Alle 40 Abteilungsleiter zusammen bildeten den „Führungskreis“, welcher durch die GF monatlich, in der intensiven Projektphase sogar zweiwöchentlich zusammentraf.

Die Führungskräfte wurden mit der Zeit immer sicherer in der Darstellung des neuen Konzeptes. Auch die kritisch eingestellten Mitarbeiter mussten ihre Teile präsentieren und gewannen so mit der Zeit an Sicherheit und Befürwortung des Konzeptes.

Die Kommunikationskaskade erreichte ihre Ziele. Alle kamen. Der Betriebsrat war eng einbezogen. Insgesamt meldeten sich mehr Mitarbeiter auf freiwillige Weise für den Transfer in das Projektmanagement-Pool als erwartet.

Der BR-Vorsitzende lobte die offene und kritische Auseinandersetzung in der Kommunikationskaskade so sehr, dass ein GF mir gegenüber lachend sagte, dass er ja wohl etwas falsch gemacht haben müsste, wenn der Betriebsrat uns und die Methode schon loben würde. Die GF war froh und überrascht, wie diese umfassende Reorganisation von den Mitarbeitern und den Betriebsräten angenommen wurde.

Der erfolgreiche Verlauf der Kommunikationskaskade und der späteren effizienten Umsetzung des Pool-Konzeptes ist insbesondere auf die konsequente, einheitliche Haltung und Vorgehensweise der GF zurückzuführen (OE-Hebel: Führung).

Das Instrument der Kommunikationskaskade hilft in einem Veränderungsprozess, einen geordneten und gesteuerten Prozess zur Weitergabe gezielter Informationen aufzusetzen und gezielt Feedback zu den Informationen in den Prozess zurückfließen zu lassen.

Je größer und schwieriger die beabsichtigte Reorganisation ist, desto sinnvoller ist es, eine systematische Kommunikationskaskade durchzuführen. Schritt für Schritt werden zunächst Führungskräfte und dann Mitarbeiter einbezogen.

### **Praxisbeispiel: Kommunikationstraining nach schlecht ausgefallener Mitarbeiterbefragung**

Ein Industrieunternehmen, das größere Veränderungsprozesse meistern muss, führt nach einer in Bezug auf Kommunikation schlecht ausgefallenen Mitarbeiterbefragung, eine Kommunikationsoffensive durch. Alle 1.200 Mitarbeiter durchlaufen ein eintägiges Kommunikationstraining in kleinen Gruppen. Das Training wird auf zwei Ebenen durchgeführt. Zum einen erlernen die Mitarbeiter die Aspekte erfolgreicher zwischenmenschlicher Kommunikation. Gleichzeitig werden am Nachmittag aktuelle Probleme in der Zusammenarbeit und Kommunikation diskutiert und reflektiert.

Die Investition lohnt sich, da die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Kommunikationsart verbessert wird. Kommunikation wird zum zentralen Thema gemacht. Es entwickelt sich eine neue Kommunikationskultur. Mitarbeiter und Führungskräfte über verschiedene Funktionen hinweg lernen sich in diesen Veranstaltungen besser kennen. Die Firma trägt den Nutzen.