Führung/Kommunikation

Kommunikation: Der Schlüssel für erfolgreiche Veränderungen – Change Management in der Wohnungswirtschaft (Teil 3)

Der erste Artikel der Serie „Change Management in der Wohnungswirtschaft“ behandelte die Grundlagen des Change Managements. In Teil zwei wurden vier konkrete Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse identifiziert. Im dritten Teil wird nun aufgezeigt, wie Wohnungsunternehmen ihre Mitarbeiter durch kluge Kommunikation „mitnehmen“. Denn in einem sind sich sämtliche Theorien und Modelle zum Thema einig: Die Kommunikation entscheidet über das Gelingen eines Veränderungsprozesses.

Grundsätzlich gilt: Je größer das Vertrauen, das Verstehen und das Empfinden von Mitwirkung an einem Veränderungsprozess, desto größer sind dessen Erfolgsaussichten. Ob es dabei um einen Umzug geht, eine personelle Umstrukturierung oder um die Einführung kundenfreundlicherer Prozesse: Unklare, beschönigte oder fehlende Informationen bewirken Zweifel und senken das Vertrauen. Dadurch schwindet die Unterstützung der Mitarbeiter für das Projekt. Das kann im schlimmsten Fall das gesamte Projekt gefährden.

Jutta Pralle ist Diplom-Psychologin und Beraterin für Change Management, Hanno Schmidt Konzeptioner und Texter. Beide Autoren arbeiten für die auf die nachhaltige Wohnungswirtschaft spezialisierten Marketing-Gesellschaft STOLPUNDFRIENDS aus Osnabrück. Das Unternehmen berät Wohnungsgenossenschaften und Wohnungsunternehmen in der Hand von kommunalen, kirchlichen und sozialen Trägern. Mehr Informationen auf www.stolpundfriends.de

Persönliche Interaktion als Grundlage erfolgreicher Kommunikation

Kommunikationsarten in der Übersicht: Je nach Projektphase und Unternehmen bieten sich unterschiedliche Kommunikationsmittel an.

Das Ziel der Change-Kommunikation ist daher eine möglichst frühe, transparente und umfassende Aufklärung über die bevorstehenden Veränderungen. Dabei sollten unangenehme Inhalte ehrlich berichtet werden. Wichtig ist dabei zudem, Gelegenheit für Fragen, Feedback und Anregungen zu bieten. Mitwirkung schafft Vertrauen und stiftet Identifikation. Zudem sind die Anregungen der Mitarbeiter hilfreich, wenn es um die Ausgestaltung von Details der Veränderungen geht. Besonders wichtig und effektiv ist dabei persönlicher Kontakt mit den Mitarbeitern. So können Ideen und Pläne direkt von verschiedenen Blickwinkeln aus durchdacht und diskutiert werden, um schnell zu praktikablen Lösungen zu gelangen. Im persönlichen Austausch kann auch die Stimmungslage besonders gut erfasst werden. Doch nicht in jeder Phase eines Projekts ist intensive Interaktion mit allen Mitarbeitern effizient, da sie wertvolle Ressourcen bindet. Daher ist es wichtig, einen angemessenen Kommunikations-Mix zu finden. Die folgende Übersicht zeigt drei unterschiedliche kommunikative Ansätze und konkrete Anwendungen, die für Wohnungsunternehmen infrage kommen.

Auf der Suche nach dem richtigen Kommunikationsmix

Kommunikationsarten in der Übersicht: Je nach Projektphase und Unternehmen bieten sich unterschiedliche Kommunikationsmittel an.

Diskutieren, entwickeln, kritisieren– Workshops, Entwicklergruppen und Diskussionsrunden sind die direkteste Art, miteinander zu kommunizieren.

Besonders zu Beginn eines Veränderungsprozesses ist die persönliche, direkte Kommunikation das Mittel der Wahl. Im Rahmen einer Informationsveranstaltung („Kick-off") wird das kommende Projekt den Mitarbeitern und Gremien vorgestellt, genauer erklärt und zur Mitarbeit eingeladen. Offen und direkt von der Geschäftsführung erläutert, erhalten die angestrebten Ziele mehr Bedeutung und Glaubwürdigkeit. So kann eine vertrauensvolle Grundstimmung entstehen, die den nächsten Projektschritten spürbar zugute kommen wird. Ziele und Rahmenbedingungen des Veränderungsprozesses sind auf diese Weise festgelegt. Im nächsten Schritt sollten die Mitarbeiter zu Wort kommen: Von der Bedeutung des Projekts, der Unternehmenskultur und -größe hängt ab, welche der möglichen „Bottom-up"-Wege gewählt werden sollten, um den Ist-Zustand zu analysieren und Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden. Zudem wird den Mitarbeitern vermittelt, dass ihre Meinung gefragt ist. Das wiederum erhöht das Vertrauen in den Veränderungsprozess.

Im Anschluss ist es Aufgabe der internen Projektleitung – gegebenenfalls unterstützt von einem externen Partner – die Ideen der Mitarbeiter aufzunehmen, zu strukturieren und daraus Handlungsansätze abzuleiten, die im Einklang mit den vorgegebenen Zielen und Rahmenbedingungen stehen. Ist das geschehen, kommen die interaktiven Methoden ins Spiel: Wiederum hängt es vom Wohnungsunternehmen ab, ob man dabei vermehrt auf persönlichen Austausch – wie etwa Workshops – oder auf digitale Plattformen setzt. Doch gerade in der Phase, in der es um die Ausgestaltung von Details geht, ist es wichtig, zumindest die direkt betroffenen Mitarbeiter einzubinden. Erstens, um ihre Kompetenz zu nutzen und zweitens, um ihre Unterstützung für das Projekt zu stärken. Mitarbeiter, die nur am Rande von einer Maßnahme betroffen sind, sollten stets über den aktuellen Stand des Projekts informiert werden. Hierzu kommen die Top-down-Medien zum Einsatz. Der Vorteil: Mit relativ geringem Aufwand werden alle Mitarbeiter auf dem Laufenden gehalten. So entstehen keine Missverständnisse – denn nichts ist ärgerlicher, als wenn durch fehlende Informationen Gerüchte aufkommen, welche die Stimmung im Unternehmen drücken und schlimmstenfalls den gesamten Veränderungsprozess blockieren können.

Die Erfahrung zeigt: In den meisten Wohnungsunternehmen wird eher zu wenig als zu viel kommuniziert und die Potenziale der Mitarbeiter werden nicht immer so genutzt, wie es möglich wäre. Gerade, wenn weitreichende Veränderungen anstehen, sollten sie daher großen Wert auf eine durchdachte Kommunikationsstrategie legen. Deren Ausarbeitung ist eine einmalige Investition von Ressourcen. Bei wichtigen Veränderungen wirft diese in Form von höherer Mitarbeitermotivation und besser durchdachten Konzepten noch über viele Jahre und teils über Jahrzehnte Rendite ab.

Jutta Pralle, Hanno Schmidt