

## **Professionell kommunizieren – eine Erfolgsbedingung für Veränderungsprojekte**

„Stets gilt es zu bedenken, dass nichts schwieriger durchzuführen, nichts von zweifelhafteren Erfolgsaussichten begleitet und nichts gefährlicher zu handhaben ist als eine Neuordnung der Dinge.“ So hat Niccoló Machiavelli bereits im Jahre 1513 festgehalten, was seitdem in vielen Veränderungsprojekten immer wieder schmerzhaft neu erfahren wird.

In Deutschland wird meist gewünscht, größtmögliches Einvernehmen mit den Betroffenen zu erzielen; möglichst im Konsens aller sollen Veränderungen erfolgen. Doch oftmals findet eine breite Einbindung zu spät statt, weil frühe Diskussionen vermieden und Widerstand hinausgezögert werden soll. Dann geht es nach dem Motto: Erst entscheiden, dann verkünden. Genau diese Reaktion schafft jedoch viele Probleme.

Menschen haben ein Grundbedürfnis nach Kommunikation und streben nach Dialog und Beteiligung. Oft wollen sie dabei in einem konkreten Veränderungsprojekt gar nicht aktiv Einfluss nehmen, sondern möglichst frühzeitig wissen, was auf sie zukommt. Sie wollen Entwicklungen nicht blind ausgeliefert sein, sondern Ziele, Absichten, Hintergründe und Zusammenhänge verstehen.

So läuft bei anstehenden Veränderungen der „Flurfunk“ schnell auf Hochtouren. Gerüchte werden verbreitet, Informationen weitergegeben und dabei bewusst oder unbewusst verändert. Oft trägt gerade diese Vielfalt unterschiedlicher und unfertiger Informationen zur Verunsicherung aller bei.

Erfolgreiche Veränderungsprojekte beginnen daher frühzeitig mit einer breit angelegten Projektkommunikation. Diese muss sich an den Standards professioneller Öffentlichkeitsarbeit orientieren.

Ein hilfreiches Instrument ist die Einrichtung eines eigenen Projektauftrittes im Intranet – oder auch passwortgeschützt im Internet. Er dient als zentrale Anlaufstelle, an der alle relevanten Informationen gesammelt sind. Bei der Entwicklung einer solchen Internet-Seite ist auf folgende Eigenschaften zu achten:

- Informationen müssen nach journalistischen Standards professionell und ansprechend aufbereitet werden. Eine häufig praktizierte bloße Sammlung einzelner Präsentationsdateien schafft noch keine funktionierende Projektkommunikation.
- Die Informationen müssen vielmehr unterschiedliche Interessenintensitäten berücksichtigen und sowohl denjenigen einen Überblick geben, die sich nur eine halbe Minute Zeit nehmen, aber auch tiefer gehende Informationen für alle weiter Interessierten bereithalten.
- Es muss sichergestellt werden, dass auf unterschiedlichen Wegen – und auch anonym – die Möglichkeit besteht, mit dem Projekt und deren Verantwortlichen in Kontakt zu treten.
- Eingehende Nachrichten müssen ernsthaft aufgenommen werden. Es bietet sich an, diese zu bündeln und in die Sitzungen der Projektgremien zu geben. Zugleich sind die Absender von Nachrichten – soweit nicht anonym – über das weitere Verfahren zu informieren.

Der Intranet-Auftritt sollte unbedingt dynamische Elemente aufweisen und ständig aktualisiert werden, so dass schon äußerlich sichtbar ist: Hier tut sich etwas. So entsteht für die Beschäftigten auch ein Anreiz zur Nutzung. Es empfiehlt sich, weitergehende Informationen vorzuhalten und grafisch aufzubereiten, zum Beispiel über Anlass und Aufträge des Projektes, dessen Organisation und Gremien, sowie persönliche Hintergründe der Menschen im Projekt, z.B. in Form von Kurzbiographien oder Motivations-Statements. Sinnvoll ist es auch, bereits auf der Startseite ein Grußwort des Projektleiters oder des Auftraggebers mit Bild aufzunehmen, um klar zu machen, wer hinter dem Projekt steht.

Funktionen wie ein Diskussionsforum, Umfragen oder Blogs können technisch inzwischen unproblematisch eingesetzt werden. Doch muss genau geprüft werden, ob diese sinnvoll sind, inwieweit sie angenommen werden und ob sie aus dem Projekt begleitet werden können. Denn schlecht ist es natürlich, wenn ein Forum nur Plattform von Kritikern wird, ohne dass jemand Zeit findet, darauf argumentativ einzugehen.

Mit diesem und weiteren Instrumenten kann bei den Betroffenen Akzeptanz für die Veränderungen geschaffen werden, ihre Ein-

schätzungen und Erfahrungen können aufgenommen und berücksichtigt werden. Und durch eine solche Plattform wird eindeutig demonstriert, dass die anstehenden Veränderungen ernst gemeint und professionell durchgeführt werden.

Das ist nicht nur Theorie: In einem Projekt zur Haushaltskonsolidierung einer deutschen Großstadt wurde frühzeitig ein solcher Intranet-Auftritt eingerichtet. Eine Befragung nach einigen Wochen ergab, dass sich 80 Prozent der Beschäftigten gut informiert fühlten und eine insgesamt positive Sicht auf die Untersuchung hatten (jeweils: Schulnote 1-3 vergeben). Und fast 60 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter wünschten sich ausdrücklich das Intranet als primäre Informationsquelle auch für den weiteren Projektverlauf.

Es ist übrigens nie zu spät, mit professioneller Kommunikation zu beginnen. Aus politischen Gründen war es in einem Strategieprojekt für einen Landesbetrieb über lange Zeit nicht möglich, die Beschäftigten umfassend zu informieren und einzubinden. Entsprechend schwache Noten wurden denn auch in einer Mitarbeiterbefragung verteilt. Doch nachdem umfassende Kommunikationsmaßnahmen einschließlich eines Intranet-Auftrittes eingesetzt wurden änderte sich dies: In einer wiederholten Befragung stieg die Bewertung des eigenen Informationsstandes mit „sehr gut“ oder „gut“ um über 60 Prozent. Doch eines ist klar: Auch mit einem Intranet-Auftritt gelingt es nicht, bei allen blinde Begeisterung für anstehende Veränderungen zu wecken. Das ist auch gar nicht das Ziel. Es geht vielmehr darum, bei Veränderungsprojekten offen und ehrlich mit allen zusammenzuarbeiten und größtmögliche Transparenz zu schaffen. Dazu gehört es häufig auch, offiziell festzuhalten: „Dies oder jenes kann heute noch nicht gesagt werden“, „darüber diskutiert derzeit noch eine Arbeitsgruppe“ oder „Entscheidungen dazu werden voraussichtlich im Juli gefällt“.

Die Stärke der hier skizzierten Veränderungskommunikation liegt darin, dass sie einen direkten Kommunikationskanal zu den Beschäftigten aufbaut und so Gerüchten und „stiller Post“ zusammengefasste offizielle Informationen entgegensetzt. Sie bietet damit eine Chance für erfolgreiche und faire Veränderungen.

**Erschienen in: Innovative Verwaltung, Heft 6, 2008, S.32-33**