

Emotionen als Erfolgsfaktor im Change-Prozess

Arnd Schaff und Zbigniew Hojka

Unsere Umwelt ist geprägt durch vielfältige Einflussfaktoren, sowohl aus dem ökonomischen wie auch dem psychologischen Bereich. Unternehmen müssen sich an diese Einflüsse anpassen. Neben den externen Auslösern von Veränderung gibt es unternehmensinterne Faktoren, die einen Unternehmenswandel bedingen, wie z. B. die Veränderung der Unternehmensstrategie oder eine Reorganisation. Dieser Beitrag soll Führungskräfte in Linien- und Projektorganisationen unterstützen, die Bedeutung von Emotionen im Veränderungsprozess einzuordnen, die wichtigsten Einflussfaktoren kennen zu lernen und damit das eigene Führungsverhalten zu verbessern.

In einer Studie von Capgemini Consulting (2012) wurden 150 Manager zu den fünf wichtigsten Anlässen des Unternehmenswandels befragt. Als wichtigster Faktor wurde dabei der Aspekt «Restrukturierung/Reorganisation» genannt – die Anpassung an veränderte externe und interne Rahmenbedingungen. Weiterhin betrachteten die Befragten das Ziel, «Menschen emotional zu erreichen und für den Wandel zu begeistern», mit 85 Prozent Zustimmung als einen der wichtigsten Teilaspekte des Change Managements. Veränderungsprozesse werden durch die Gefühle der betroffenen Mitarbeitenden, aber auch durch die der Führungskräfte, deutlich beeinflusst und zum Teil sogar bestimmt.

Neben der formellen Ebene, die Führung zunächst adressiert, spielen auch informelle Vorgänge eine erhebliche Rolle. Kraxberger (2016) belegt im Rahmen einer Forschungsarbeit, dass Change-Prozesse nicht nur zu einer formellen Veränderung der Arbeitsabläufe führen, sondern ebenfalls die informellen und oft stark emotional geprägten Strukturen einer Gruppe beeinflussen. Sie interviewte eine Gruppe von zehn Changeerfahrenen, selbstständigen Unternehmensberatern aus Österreich mithilfe leitfadengestützter Experteninterviews. Die befragten Experten arbeiteten im Durchschnitt seit etwa 16 Jahren in der Beratung und waren im Mittel 51 Jahre alt, alle mit akademischer Ausbildung. Sie konnten dabei belegen, dass sich als Ergebnis eines Veränderungsprojektes deutliche «Konsequenzen in alltägliche(n) Ereignisse(n) und Verhaltensmuster(n)» zeigen, also auf der Ebene der informellen Strukturen. Änderungen bei Machtverhältnissen, Gehalt, Kompetenzen

und Tätigkeiten stören damit potenziell das soziale und emotionale Gleichgewicht der Gruppe. Gruppendynamisch beeinflusste Rituale und Routinen bestimmen das Verhalten und die damit verbundene Arbeitsleistung der Mitarbeitenden in gleicher Weise wie die Anweisungen von Vorgesetzten oder Prozessstrukturen. Der Erfolg einer Veränderung wird entscheidend durch das reibungslose Zusammenspiel des tatsächlich gezeigten Verhaltens in der sozialen Gruppe mit den Zielen des Veränderungsprozesses bestimmt. Partizipative Elemente spielen dabei eine wichtige Rolle. Durch das Fördern von Interaktionen und Ritualen und der damit verbundenen Berücksichtigung der Bedürfnisse und Empfindungen der Gruppenmitglieder wird Arbeitsmotivation und -zufriedenheit aufgebaut und aufrechterhalten.

Der vorliegende Beitrag geht auf drei wesentliche organisationale Einflussfaktoren auf die Emotionen der Mitarbeitenden ein: Change-Kommunikation ist ein Bereich des Change Managements, dessen wirkliche Bedeutung erst in den letzten Jahren klar geworden ist. Nach Lies (2011) ist es ein «vernachlässigter Erfolgsfaktor», der wesentlich zum Management der weichen Faktoren beitragen kann und muss. Die Führung trägt die Verantwortung für die optimale Organisation dieses Kommunikationsprozesses, hierzu wird die Rolle der Führungskräfte im Change-Prozess beleuchtet. Im zeitlichen Ablauf des Veränderungsprojektes verändern sich die Emotionen, die Change-Kommunikation adressieren und beeinflussen muss. Dazu wird der typische zeitliche Verlauf von Empfindungen im Veränderungsprojekt dargestellt.

Mit Hilfe dieser drei Einflussfaktoren wird am Ende die Frage beantwortet, wie ein gutes Emotionsmanagement im Ablauf eines Change-Prozess aussehen und auf welche Weise eine Führungskraft dazu beitragen kann.

Change-Kommunikation als Instrument zur Emotionsbeeinflussung

Change-Kommunikation ist eines der wichtigsten Instrumente zur Einflussnahme auf Emotionen von Mitarbeitenden und Führungskräften. Unter Change-Kommunikation wird die «kommunikative Begleitung von Veränderungsprozessen» (Harringer und Maier 2011) verstanden. Sie ist ein Instrument der Führung zur Unterstützung des Wandels. Lauer spricht von einem «Katalysator des Change Managements» (Lauer 2014), somit sieht er darin ein Instrument zielgerichteter Verstärkung der Maßnahmen einer Führungskraft. Diese hohe Bedeutung wird der Change-Kommunikation erst in den letzten Jahren beigemessen. Früher stand das Management der harten Faktoren im Mittelpunkt, Kommunikation war im Wesentlichen eine Summe von Mitteilungshandlungen.

Heute unterscheidet die Forschung drei handlungsbeeinflussende Ebenen der Kommunikation: die informative Ebene enthält relevante Informationen, auf der edukativen Ebene erhalten die Informationen Bedeutung durch Erklärung und – last but not least – die emotionale Ebene, die unter anderem für die Identifikation mit den Inhalten und die Motivation entscheidend ist (Lies 2011). Kommunikation begleitet den Veränderungsprozess fortlaufend, anstatt nur einzelne Elemente im Prozess unzusammenhängend zu unterstützen, wie es in einer reinen Support-Funktion für die harten Faktoren der Fall sein könnte.

Bei der Gestaltung der Kommunikation gilt es also, die Gefühle der betroffenen Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Kaune und Wagner (2016) differenzieren zwei Dimensionen der Gestaltung: zum einen die *wirkungsorientierte Change-Kommunikation* – sie betrifft die Fähigkeiten, Kompetenzen und Motivation eines Mitarbeitenden, und versucht gezielt, diese Aspekte zu unterstützen. Spichalsky (2016) fasst die Aufgaben der *wirkungsorientierten Change-Kommunikation* wie folgt zusammen: «[Sie] soll Mitarbeiter und Führungskräfte für anstehende Veränderungen vorbereiten und als positive Unterstützer [...] gewinnen». Die zweite Dimension der Change-Kommunikation beschreibt eine *phasenorientierte Kommunikation*, die mit den unterschiedlichen Stadien eines Veränderungsprojektes korrespondiert und sich im zeitlichen Verlauf eines solchen Prozesses wandelt (Kaune und Wagner 2016).

Ein Change-Prozess lässt sich dabei grob in zwei zeitliche Phasen einteilen: In der Anfangsphase gilt es, die Mitarbeitenden durch Erzeugung einer *Startmotivation* für den Wandel zu interessieren und idealerweise zu gewinnen. Im zweiten Schritt wird die Durchführung des Wandels unterstützt, indem eine

Veränderungsmotivation auch bei langwierigen und schmerzhaften Prozessen aufrechterhalten wird. Das wichtigste Ziel der Change-Kommunikation lässt sich damit folgendermaßen beschreiben: Sie erreicht diejenigen «Emotionen der Menschen, die letzten Endes großen Einfluss auf Motivation, Commitment und Leistungsbereitschaft» haben (Harringer und Maier 2011).

Change-Kommunikation findet, neben dem Dialog zwischen Führung und Belegschaft, auch horizontal und informell statt, z. B. innerhalb betroffener Organisationsteile oder im Projektteam. Hier spielen die in der Einleitung beschriebenen informellen und emotional geprägten Rituale und Verhaltensweisen eine wichtige Rolle. Erfolgreiche Kommunikationsplanung bleibt deshalb nicht bei der vertikalen Kommunikationsachse stehen, sondern betrachtet und berücksichtigt ebenso die horizontale informelle, in der Regel stark emotionale, Change-Kommunikation.

Hier besteht bei vielen Führungskräften in der Praxis Skepsis: horizontal-informelle Kommunikation lässt sich schwer planen und nahezu gar nicht kontrollieren. Daraus entsteht nach Beobachtung der Autoren oft ein zwiespältiges Gefühl von Führungspersonen dieser Kommunikationsform gegenüber: der Führung ist bewusst, dass diese Kommunikationsebene existiert und große soziale Bedeutung hat, gleichzeitig wird oft der Versuch unternommen, hier durch mehr oder weniger rigide Maßnahmen Kontrolle auszuüben. Ein Blick in die Praxis: eine Bank in starken Umbruchprozessen hat nach Ansicht der Führungskräfte unter zu viel ungesteuerter Kommunikation unter den Angestellten zu leiden. Die Führung weist in dieser Situation die Belegschaft schriftlich darauf hin, dass der informelle Austausch nicht sinnvoll und Gespräche auf dem Gang und in den Kaffeeküchen bitte zu unterlassen seien. Die Reaktion der Belegschaft reicht von kompletter Resignation bis hin zu wütendem Unverständnis. In jedem Fall wurde die Chance auf die positiven Aspekte horizontaler Kommunikation verspielt. Ein positives Beispiel hingegen liefert der Versandhändler Otto: hier wurde eine firmeninterne Social Media Plattform eingerichtet, die neben der Sachinformation explizit auch dem informellen Austausch der Mitarbeitenden dient. Das Unternehmen heißt diesen Austausch willkommen und beschränkt sich darauf, eine Social Media Guideline aufzustellen, in der unter anderem ein respektvoller Umgang eingefordert wird. Einen ähnlichen Weg gehen mittlerweile viele Großunternehmen, so z. B. auch Tchibo und Vodafone.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.