

# Kommunikation baut Ängste ab

**CHANGE:** Der Kommunikations- und Organisationsberater Michael Schwartz über drohende Motivations- und Produktivitätsverluste durch interne Veränderungen und darüber, wie man der Probleme Herr wird.

VON MICHAEL SCHWARTZ

**D**ie meisten Veränderungsprozesse in Organisationen finden aufgrund der digitalen Transformation statt.

In ihrer jüngsten Analyse kommt die Beratungsfirma Mutaree zu dem Ergebnis, dass 95 % aller deutschen Unternehmen sich aktuell in einem Change-Prozess befinden. Die Erfolgsquote dieser Prozesse liegt bei nur 20 % und hat im Vergleich zur Studie von vor zwei Jahren noch einmal um 5 % abgenommen.

Viele technisch orientierte Unternehmen, deren Kernkompetenz auf Ingenieurleistungen beruhen, durchlaufen derzeit Veränderungsprozesse. Auslöser dafür ist Industrie 4.0. Seit Jahren passen große und kleine Unternehmen ihre Prozesse und Dienstleistungen mit Blick auf digitale Optimierung an. Diese Veränderungsprozesse werden andauern.

Die Menschen dahinter müssen sich im Zuge dieser Veränderungen ebenfalls weiterentwickeln. Grundsätzlich stellen Weiterbildungen für ausgebildete Ingenieure keine besondere Herausforderung dar, da lebenslanges Lernen im Ingenieurberuf mittlerweile zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Jedoch haben Change-Prozesse in Unternehmen besonders herausfordernde psychologische Komponenten, die in klassischen Weiterbildungsangeboten nicht auftauchen. Schlecht laufende Change-Prozesse bedeuten für die Betroffenen Motivationsverlust und Verunsicherung. Für Unternehmen führt der Motivationsverlust bei den Mitarbeitern zwangsläufig zu einem Produktivitätsverlust.

In vielen Fällen wird bei Veränderungsprozessen großer Wert auf die handwerkliche Umsetzung gelegt und weniger auf die psychischen Auswirkungen auf Angestellte. Führen solch einseitig realisierte Prozesse aber dazu, dass psychologische Grundbedürfnisse nicht mehr ausreichend befriedigt werden, hat dies Folgen für Arbeitsqualität, Produktivität und damit für das Geschäftsergebnis. Für einen erfolgrei-



„Arbeitgeber sollten Mitarbeiterbefragungen ernst nehmen.“

Michael Schwartz,  
CoachKom

foto: privat



chen Change ist es wichtig, die Auswirkungen des Veränderungsprozesses auf die vier psychologischen menschlichen Grundbedürfnisse zu berücksichtigen: das Bedürfnis nach Bindung, das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle, das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung sowie schließlich das Bedürfnis nach Lustgewinn.

In Change-Zeiten werden Menschen zunächst verunsichert, was ihre künftige Rolle und Zugehörigkeit zur Organisation betrifft. Die Beteiligten – unabhängig davon, ob Mitarbeiter oder Führungskraft – stellen sich Fragen wie „Werde ich noch gebraucht?“ und „Werde ich den Ansprüchen in der neuen Organisation genügen?“. Damit wird das Bedürfnis nach Bindung zur Organisation zunächst erschüttert und die Loyalität zum Arbeitgeber kann ins Wanken geraten.

Ähnlich verhält es sich mit dem **Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle**. In Veränderungszeiten werden alte Rollen, Werte und Normen hinterfragt und neu ausgerichtet. Das führt bei vielen Beteiligten zu einem Verlust an Orientierung und Kontrolle. Da nur wenige in der Organisation alles über den Veränderungsprozess wissen, machen sich die anderen Gedanken und malen sich mögliche Szenarien aus. Über den Flurfunk werden Gerüchte gestreut, die wie eine Spirale dafür sorgen, dass die Verunsicherung weiter zu- und der Grad an Orientierung weiter abnimmt.

Selbstwerterhöhung und Selbstwerterhalt sind in der Arbeitswelt wesentliche Antreiber. Die meisten Angestellten wünschen sich, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird und dass sie als Mitarbeiter oder Führungskraft bis zu einem gewissen Grad unersetzlich sind. Wird im Zuge eines Change-Prozesses der bisherige Kurs in Frage gestellt, geht dies oft einher mit Rationalisierungs- und Restrukturierungsüberlegungen. Das führt bei den Betei-

ter steht der Gedanke, dass zufriedene Mitarbeiter motivierter sind, produktiver sind und zu besseren Ergebnissen verhelfen.

Mit einfachen Mitteln können Motivationsverlust und Produktivitätsrückgang verhindert oder abgemildert werden. Verunsicherungen sind in einem Change-Prozess der Regelfall, sind deshalb aber keinesfalls als selbstverständlich hinzunehmen. Die Change-Verantwortlichen haben zwei Möglichkeiten, die Verunsicherung von Anfang an gering zu halten.

**Erstens kann dies über die frühzeitige Einbindung** aller Beteiligten in den Veränderungsprozess erfolgen. Bereits im Vorfeld wird über Notwendigkeiten und Ziele informiert und die Beteiligten werden mit ihrer Stimmungslage und möglichen Ideen in die Zukunftsgestaltung eingebunden. Dazu sind Feedback-Instrumente unbedingt notwendig.

**Zweitens ist es das Thema Kommunikation.** Gescheiterte Veränderungsprozesse sind in mehr als der Hälfte der Fälle auf mangelhafte oder unzureichende Kommunikation zurückzuführen. Die transparente und dauerhafte Kommunikation, an welchem Teil des Change-Prozesses die Organisation sich befindet, hilft, Ängste gar nicht erst entstehen zu lassen und sie direkt in den richtigen Kontext zu setzen.

Moderne Veränderungsprozesse bedürfen also immer einer Kombination: Einerseits Betroffene zu Beteiligten zu machen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich einzubringen. Und andererseits alle Beteiligten während des Prozesses immer wieder zu informieren. ws

## Michael Schwartz: Fachmann für Kommunikation und Organisation

- Michael Schwartz ist Inhaber von CoachKom. Der Kommunikations- und Organisationsberater sowie Führungs-Coach war 15 Jahre lang beim VDI in führenden Positionen beschäftigt.
- Die letzten sechs Jahre verantwortete er in der VDI-Geschäftsleitung die Themen Kommunikation und Strategie. Der Volkswirt gestaltete Organisationsumstrukturierungen maßgeblich mit und entwickelte Ansätze, um Beschäftigte gezielt mitzunehmen. ws

■ schwartz@coachkom.de  
■ www.coachkom.de