

# Wandel braucht starke Partner

Change-Prozesse sind notwendig, weil sie den Fortbestand eines Unternehmens sichern. Doch für Mitarbeiter bedeuten sie mitunter große Einschnitte. Interne Medien dürfen in solchen Situationen nicht nur informieren. Sie müssen Mitarbeiter auch emotional erreichen und den Dialog einleiten.

Strategieänderungen als Reaktion auf den Markt infolge von Globalisierung oder Fusionen – die Ursachen für Veränderungsprozesse in Unternehmen sind vielfältig. Doch eines haben sie alle gemeinsam: Sie erzeugen bei Mitarbeitern Ängste und Sorgen, denn schlimmstenfalls bedeutet der Wandel Arbeitsplatzverlust. Bremser und Skeptiker dominieren daher zunächst jeden Veränderungsprozess. Nur fünf Prozent, so schätzen Experten, unterstützen die geplante Wende.

Veränderungen rechtzeitig zu kommunizieren, nicht eingleisig, sondern im Dialog mit dem Mitarbeiter, ist deshalb unabdingbare Voraussetzung für jeden erfolgreichen Change-Prozess. Gerade an der Schnittstelle zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen bewähren sich kontinuierliche und vertrauensbildende Corporate-Publishing-Medien. In kritischen Situationen leisten sie nicht nur einen Beitrag zur Information, sie fördern auch den Dialog. Es sind im Wesentlichen fünf

Faktoren, die den Erfolg von Change-Communication prägen:

## 1. Schritt:

### Strategische Positionierung

Welche Rolle spielt das Unternehmen im lokalen, nationalen und internationalen Markt? Wie positioniert es sich gegenüber dem Wettbewerb? Wo sieht es seine Stärken? Wie kommuniziert es seine Stärken dem Kunden? Wie sieht der Mitarbeiter die Rolle seines Unternehmens im Markt? Positionen werden nicht nur von oben nach unten verkündet, sondern im Mitarbeiter-Dialog auch reflektiert.

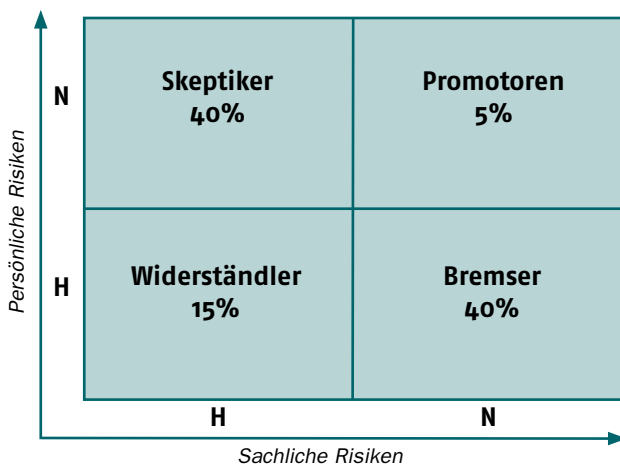
Geeignete Medien und Medienkanäle:

- zielgruppenspezifische Mitarbeitermagazine
- Intranet als Response-Tool
- interne Hotline

## 2. Schritt:

### Sachlich begründete Entscheidung

Vor allem Entscheidungen mit hohem Aufmerksamkeitspotenzial für Medien, Bör-



Die Befürworter (Promotoren) unter den Beschäftigten im Veränderungsprozess, die sowohl persönliche als auch sachliche Risiken als gering einschätzen, stellen in aller Regel mit fünf Prozent den geringsten Anteil im Veränderungsprozess dar. Alle anderen gilt es zu überzeugen.

## Strategische Neupositionierung

### Change Communication beim Finanzdienstleister MLP

senrelevanz und Arbeitsplatz sollten in einer exakt terminierten Aktion sachlich begründet von der Geschäftsleitung kommuniziert werden.

*Geeignete Medien und Medienkanäle:*

- E-Mail, Information via Bildschirmschoner
- Handzettel.

#### 3. Schritt:

##### **Zeitnahe Kommunikation der Auswirkungen auf die am stärksten Betroffenen**

Bevor Betroffene Auswirkungen der Entscheidung auf ihren Arbeitsplatz aus der Presse oder aus Kundengesprächen erfahren, sollte eine präzise interne Kommunikation erfolgen, die jedem Einzelnen auch in der veränderten Situation noch positive Perspektiven vermittelt. Der Schwerpunkt liegt in dieser Phase sinnvollerweise auf persönlichen Gesprächen. Medien können nur begleitende Funktion übernehmen.

*Geeignete Medien und Medienkanäle:*

- E-Mail
- Brief

#### 4. Schritt:

##### **Öffnung der Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern und Management**

Ist die Entscheidung gefallen, sind die primär Betroffenen in einen engen Kommunikationsprozess eingebunden, sollte der Dialog auf breiter Mitarbeiterebene intensiviert, die Belegschaft über die einzelnen Umsetzungsschritte auf dem Laufenden gehalten werden.

*Geeignete Medien und Medienkanäle:*

- Mitarbeitermagazin
- Intranet

*Zur Dialogunterstützung:*

- E-Mail
- Telefon-Hotline

1. Wegen zunehmender Kritik seitens Kunde und Kapitalmarkt trennt sich der Finanzdienstleister MLP Heidelberg 2004 von seinen beiden Tochtergesellschaften MLP Lebensversicherung AG und MLP Versicherung AG. Die Versicherungstöchter passen nicht länger zum eigenen Anspruch des unabhängigen Finanzdienstleistungsvermittlers. Betroffen sind 300 Arbeitsplätze. Der begleitende Change-Communication-Prozess erreicht im Juli 2004 mit dem Start des Intranet seine erste heiße Phase. Inhalte fokussieren immer wieder die strategische Positionierung als „eindeutig unabhängiger Makler“.

2. Vier Monate später, am 23. November 2004, gibt der Vorstand frühmorgens in einer Adhoc-Mitteilung seinen Entschluss zur Abspaltung der beiden Versicherungen bekannt.

3. Noch am selben Morgen wird für die betroffenen 300 Mitarbeiter eine Betriebsversammlung einberufen.

4. Unmittelbar im Anschluss daran können sich alle MLP-Mitarbeiter im Intranet mit dem Vorstandsvorsitzenden Uwe Schroeder-Wildberg über den aktuellen Sachstand informieren.

Fazit: Die schnelle Bereitstellung der Informationen im Intranet in Kombination mit dem Angebot persönlicher Gespräche schafft Vertrauen bei den Mitarbeitern. Beide Versicherungsgesellschaften erzielen 2004 noch Rekordergebnisse.