

Strasser, Georg; Merzig, Karlheinz (Hrsg.): Mitarbeiterkommunikation. Informationspolitik bei Veränderungsprozessen. Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart 2005. ISBN 3 09 3057078

Vorwort

Darüber reden, wie wir reden?

Es geht um Kommunikation in diesem Buch, Kommunikation mit Mitarbeitern von Sparkassen in Phasen der Veränderung. Die Annahme ist, dass gute ebenso wie schlechte Kommunikation den Umsetzungsgrad und den Zeitverbrauch von Modernisierungsprojekten, damit schlicht und einfach ihre wirtschaftlichen Effekte ganz außerordentlich beeinflussen. Das ist so, weil gute wie schlechte Kommunikation die Meinungsbildung der Mitarbeiter bestimmt. Wie sehr sie über das erzwingbare und damit messbare Mindestmaß hinaus eine Veränderung in der Sparkasse mittragen, richtet sich danach. Und dieses Delta, dieser Unterschied zwischen erzwingbarer und „eigentlich“ möglicher Umsetzung, ist oft enorm.

Dennoch wird in Literatur und Praxis dem Thema Kommunikation weit weniger Aufmerksamkeit geschenkt als den Sachfragen klassischer Modernisierungsthemen. Was die richtige Kundensegmentierung, die richtige Vertriebsstrategie, die richtigen Strukturen in den Zentralen und dahinter sind wird weit häufiger und detaillierter debattiert als die Frage, wie man Ergebnisse solcher Debatten in die Sparkasse hinein *kommuniziert* mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter in der Umsetzung mehr als nur ihr Minimum geben.

Der Grund dafür ist schwer zu greifen. Vielleicht ist eine Ursache, dass zu viele Vorstände und Führungskräfte die Folgen von Professionalisierungslücken in der Kommunikation schlicht unterschätzen. Vielleicht reicht auch schon der Effekt, dass Viele das Thema im Tagesgeschäft geringfügig niedriger priorisieren als andere Aufgaben. Angesichts begrenzter Ressourcen genügt das bereits, um die Sache chronisch schleifen zu lassen - bei gleichzeitiger Anerkennung einer „grundsätzlich immensen“ Bedeutung, versteht sich.

Vielleicht ist ferner von Belang, dass wir Kommunikation und vor allem „Kommunikationsfähigkeit“ als eine persönliche Eigenschaft, als Charaktermerkmal begreifen und nicht etwa als ein Handwerk und schon gar nicht als ein schwieriges Handwerk, für das man etwa eine höhere fachliche Ausbildung bräuchte. Defizite auf diesem Gebiet werden nicht als Wissens- und Fertigkeitlücken, sondern als persönliche Schwächen wahrgenommen mit der Folge, dass sich darum bestenfalls therapeutisch orientierte Coaches und Trainer zu kümmern haben. Und schon wieder ist das Thema in der Führungslinie selber vom Tisch.

Kommunikation der persönlichen, der emotionalen, der verhaltensbezogenen Ebene zuzurechnen begünstigt das Fehltrium, diese Sphäre ließe sich nicht in planbare und kontrollierbare Zusammenhänge strukturieren und läge damit außerhalb des Themen- und Handlungskreises von Topmanagern, die ihr Handeln an wirtschaftlichen Kategorien auszurichten haben. Offiziell dürfte diese Haltung zwar kaum mehr bestätigt werden, viele Führungskräfte aber verhalten sich so, immer noch.

Damit verwandt ist ein weiteres Phänomen. Die Tabuisierung von Kommunikation wird letztlich permanent gebrochen, denn in einem Unternehmen *muss* ohne Unterlass irgendwo und irgendetwas gesprochen und geschrieben werden. Die Führungslinie, gerade in Veränderungszeiten, macht davon keine Ausnahme und gerät so in das Dilemma, täglich ein Instrument in Gebrauch zu haben, dessen Wirkungsweise als schwer durchschaubar gilt.

Dieser Widerspruch wird auf dem Weg der *Versachlichung* lebbar gemacht. Wenn sich schon Kommunikation als Prozess nicht rational durchdringen lässt, ist zumindest ihr Inhalt von nur subjektiven Merkmalen frei zu halten. Wir alle kennen die ritualisierte Aufforderung, bei drohendem Qualitätsverlust von Verständigungsprozessen doch bitte „sachlich“ zu bleiben.

Dies betrifft neben den Themen auch die Formen und Medien in der Kommunikationsarchitektur vieler Unternehmen und Sparkassen. Es gibt sehr viel Schrift, wenige Bilder, kaum griffige Slogans und ähnliche Kurzbotschaften. Man findet nur Bruchteile der Ambition, der Phantasie, der gestalterischen Qualität, wie wir sie aus der Kundenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit beispielsweise kennen. Wer erlauben möchte, wie sehr dies für die eigene Sparkasse stimmt, der möge nur einmal einen seiner Produktprospekte, den letzten Geschäftsbericht, die letzte Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift, einen Kundenbrief, einen internen Vorstandsrundbrief oder ein sonstiges rein internes Informationspapier, das Internet und das Intranet nebeneinander legen und in eine Reihenfolge bringen. Was sieht interessanter aus, was würde man zuerst in die Hand nehmen und zu blättern beginnen? Was erscheint ansprechend und attraktiv, was hingegen „hausgemacht“ und nüchtern im nicht nur positiven Sinne des Worts?

Angesichts unbestreitbarer Professionalisierungslücken ist die Frage berechtigt, ob Veränderungskommunikation im Unternehmen nicht gut beraten wäre, von den Kollegen in Werbung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit mehr als bisher zu lernen. Einen Vorteil zumindest hätte es ohne Frage. Dort ist man gewohnt, das eigene Tun tatsächlich als Handwerk zu begreifen. Niemand zweifelt daran, dass man dafür erlerntes Wissen, Erfahrung und Ressourcen braucht. Die Regeln, wie etwas erarbeitet wird, sind definiert. Es ist bekannt, wie man kommunikative Ziele plant, auf welchen Wegen sie erreichbar sind, wie man die Zielerreichung misst und die Messung für Korrekturen verwertet. Der Regelkreis steht sozusagen und das kann auch der Veränderungskommunikation nur gut tun.

Ohnehin gibt es kaum Effekte, welche die Kundenkommunikation mit der Werbung an ihrer Speerspitze ganz anders herzustellen hätte, als wir das von gelungener Veränderungskommunikation erwarten. Beide müssen Aufmerksamkeit erzeugen, die Zielgruppe emotional an die Botschaft bzw. deren Absender binden. Beide müssen Informationen transportieren, überzeugende Gründe für Akzeptanz glaubwürdig anbieten. Und beide müssen bestenfalls dazu beitragen, dass möglichst viele der Zielgruppe Bereitschaft zu einer neuen vertraglichen Bindung entwickeln. Die ausgestreckte Hand des Kunden mit seiner Zusage „Ich nehme Ihr Angebot an“ ist Ziel jeder Werbung und dieses Bild kann fast wörtlich als Erfolgsbeschreibung auch für Veränderungskommunikation gelten.

Natürlich haben solche Vergleiche eher metaphorische Bedeutung, sie sollen Assoziationen wecken, nicht mehr aber auch nicht weniger. Vielleicht macht Sinn, die Frage nach Art des „Was wäre, wenn ...“ zu stellen. Was wäre, wenn wir Mitarbeiter ähnlich penetrant und immer wieder mit denselben Botschaften adressieren würden, wie wir es mit Kunden tun? Was wäre, wenn wir dies ähnlich emotional aufgeladen und mit einer gewissen Wertigkeit in der äußeren Form machten? Was wäre, wenn wir als Geltungsgrund einer Botschaft nicht das Interesse der Sparkasse, sondern ein daraus abgeleitetes Eigeninteresse, ein „Bedürfnis“ der Mitarbeiter in den Vordergrund rückten? Was wäre, wenn wir - der Kundenkommunikation ähnlich - grafische und bildliche Elemente zur Beschleunigung und Fokussierung von Informationsverarbeitung verwendeten? Was wäre, wenn wir nicht nur Produktmarken, sondern auch „Veränderungsmarken“ mit Slogans und Claims und Markenkernkonzepten etablieren wollten und dazu die entsprechenden Kampagnen im Unternehmen starteten? Was wäre, wenn wir Führungskräfte in ähnlicher Weise für die „Überzeugungsgespräche“ schulen würden, wie wir es mit unseren Vertriebsmitarbeitern für die Verkaufsgespräche tun – inklusive erprobter Argumentationsleitfäden für die „Einwandbehandlung“? Und was wäre schließlich, wenn wir die Qualität von Umsetzungsprozessen in ähnlich moderner Weise kontrollieren würden wie es zunehmend mit der Qualität von Vertriebsprozessen geschieht, nämlich durch standardisierte, regelmäßige und kurzgetaktete Barometerbefragungen? Auch das Fragen und das Verstehen von Antworten ist eine Form von Kommunikation, die geklappt hat.

Mit Sicherheit gibt es Grenzen solcher Vergleiche wie es auch Grenzen des Einsatzes solcher Mittel gibt. Mit Sicherheit liegen sie in der Sparkasse an mitunter deutlich anderer Stelle als in der „richtigen“ Kundenkommunikation. Unsere These ist allerdings, dass dieser Unterschied nur graduell und nicht schon grundsätzlich besteht. Er wird vom Einzelfall abhängen.

Beim Blättern durch die Beispiele in diesem Sammelband wird dies zu sehen sein. Letztlich möchten wir damit das Thema Mitarbeiterkommunikation im Allgemeinen, Veränderungskommunikation im Besonderen entzaubern und Professionalisierungsmöglichkeiten aufzeigen. Wer die Regeln dieses Handwerks nicht achtlos bricht, der kann auch ohne sagenhaftes Charisma eine Belegschaft von mehreren hundert oder mehreren tausend Mitarbeitern hinter sich bzw. hinter ein Veränderungskonzept bringen. Er kann diese Menschen in überraschend kurzer Zeit zu Handlungen bewegen, die vorher so nicht erlebbar waren. Das Professionalisierungsgebot allerdings gilt, was den inhaltlichen Aufbau der Kommunikation ebenso anbelangt wie die formale und mediale Gestaltung.

Professionalisierung heißt auch, das eigene sujet ohne falsches Pathos zu behandeln. Wir möchten nicht den Eindruck erwecken, dass mit dem Thema Mitarbeiterkommunikation eine weitere „Sau durchs Dorf getrieben“ wird, die als neues Heilmittel gegen allenthalben empfundene Umsetzungsschmerzen den Sparkassen vielleicht, den davon predigenden internen und externen Spezialisten und Beratern aber mit Sicherheit hilft.

Hiergegen haben wir im Buch Vorkehrungen getroffen. Die erste ist, dass mehrheitlich Sparkassenvorstände, also praktisch Verantwortliche zu Wort kommen. Damit ist zweitens verbunden, dass wir keinen Wert auf theoretische,

nicht einmal konzeptionelle Rahmenüberlegungen gelegt haben. Unsere Autoren berichten über konkrete Modernisierungsprojekte in Sparkassen. Sie haben diese Projekte als Vorstände verantwortet und begleitet, meist fungierten die Koautoren als operative Projektleiter. Einige Artikel sind – nach denselben Regeln – von projektverantwortlichen externen Beratern verfasst. Die Artikel handeln somit davon, wie im Rahmen der beschriebenen Veränderungsprojekte kommuniziert wurde und warum das im Interesse der Umsetzung jeweils so geschah.

Zur Vertiefung führte Georg Strasser als einer der Herausgeber mit jedem Autor ein persönliches Expertengespräch. Der Wortlaut ist am Ende eines jeden Artikels abgedruckt. Die konkreten Projekterfahrungen wurden in diesen Gesprächen gespiegelt am Rahmenkonzept der Kommunikationsarbeit, das in der Beratungspraxis von Strasser und Strasser eine besondere Rolle spielt (Konzept der „8 Hebel der Veränderung“). In diesen Interviews stellen die Autoren noch einmal in sehr persönlicher Weise ihre Projekterfahrung zur Verfügung.

Beiträge und Interviews sind somit am Vorbild von Projektberichten orientiert. Eine „Management Summary“ am Anfang jedes Artikels erleichtert den Entscheid darüber, weiter zu lesen oder anderswo hin zu blättern. Wichtig war uns die Bitte an die Autoren, möglichst viele Arbeitsmaterialien zu präsentieren, die tatsächlich in den Projekten verwendet wurden. Das Abschreiben, eine deutlich unterschätzte Form des Lernens, möchten wir damit leicht machen.

Vor diesem Hintergrund gilt unser Dank allen Autoren und Koautoren, die dieses Buch und vor allem auch die ausführlichen persönlichen Gespräche ermöglicht haben. Ihre Geschichten erlauben den Lesern, das japanische Sprichwort zu beherzigen: „Der Weise lernt aus der Geschichte, der Narr aus eigener Erfahrung.“ Unser Dank gilt auch dem Sparkassenverlag und der Lektorin Frau Barbara Lägel die tatkräftige Unterstützung unseres Projekts.

Als Herausgeber wünschen wir den Lesern nun den Gewinn verwertbarer Eindrücke, um aus den Geschichten anderer zu lernen. Damit ist auch die Einladung zum Dialog nach der Lektüre ausdrücklich verbunden. Am Ende des Buches findet sich ein Autorenverzeichnis mit Adressen. Die Kontaktaufnahme ist erwünscht.

Karlheinz Merzig Dr. Georg Strasser