

Mitarbeiter erfolgreich mitnehmen

Angestellte nur zu informieren, reicht nicht aus.

Kommunikation muss wie bei der Stiftung St. Franziskus über den gesamten Prozess erfolgen.

Seit rund vier Jahren führt die Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn mit Unterstützung der Unternehmensberatung Rosenbaum Nagy das Personalprojekt ‚Pace‘ durch. Wir bearbeiten unterschiedliche Fragen in den Bereichen Personalverwaltung und -abrechnung, Dienstplanung und Personalsteuerung sowie Personalentwicklung. In der ersten Projekthälfte standen dabei die Analyse des Bestehenden und die Konzeption der notwendigen Veränderungen im Vordergrund. In den letzten Monaten der Projektlaufzeit setzen wir das neu Entwickelte mit dem begleitenden Change Management Prozess um. Im Hinblick auf Größe und Komplexität der Stiftung – die Stiftung St. Franziskus ist in der Alten-, Behinderten- sowie der Kinder- und Jugendhilfe tätig und beschäftigt etwa 2300 Mitarbeiter – war die Kommunikation darüber, was gerade passiert und was sich ändert, ein entscheidender Erfolgsfaktor, um die Mitarbeiter mitzunehmen.

Analog zu den unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten gestaltete sich auch die Kommunikation höchst unterschiedlich. Als Pace 2015 auf den Weg gebracht wurde, war vor allem die projektbezogene Kommunikation wichtig. Leitfragen dabei waren: Worum geht es in dem Projekt? Was sind inhaltliche Schwerpunkte? Welche Ziele sollen erreicht werden? Welche Arbeitsformen gibt es? Wer wird wie beteiligt? Bereits bei der Entwicklung der Projektstruktur haben wir die Einbindung der Mitarbeiter und die mitarbeiterbezogene Kommunikation als wichtige Elemente angelegt. So waren die Analyse- und Konzeptionsphase jeweils sehr beteiligungsorientiert ausgerichtet: Für uns war das Führen von Interviews mit den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften wesentlich. Außerdem haben wir Führungskräfte aus allen Ebenen sowie die Mitarbeitervertretung bei der Erarbeitung der Veränderungen und der Organisation involviert. Wir haben außerdem bereits kurz nach Pro-

jektstart mit der laufenden Berichterstattung in der Mitarbeiterzeitung ‚Franziskus intern‘ begonnen.

Als dann zum Ende der Konzeptionsphase erste Vorschläge zur Umsetzung der Veränderungen vorlagen, haben wir die betroffenen Mitarbeiter in zahlreichen Veranstaltungen über die Neuerungen informiert. Parallel haben wir jährliche Klausurtagungen mit den Führungskräften durchgeführt, um diese ebenfalls zu informieren, aber auch als Multiplikatoren zu gewinnen. Kernelemente der Kommunikation waren in dieser Phase nicht nur die Leitfrage, was sich ändern soll, sondern auch, warum sich etwas ändern soll. Nur so ließ sich die Bereitschaft bei den Mitarbeitern wecken, sich auf Neues einzulassen.

Mit dem Übergang in die Umsetzung wurde der Change Management Prozess initiiert. Dieser ist nur bedingt steuerbar – viele Wandlungsprozesse laufen von alleine ab, sobald die angedachten Veränderungen erst einmal bekannt sind. Umso wichtiger ist es, die Entwicklung aktiv zu beeinflussen.

Wir haben feste Strukturen geschaffen, die für das Neue stehen. So wurden die Dienstplanreferentin und Dienstplanexperten in den einzelnen Geschäftsfeldern zu festen Ansprech-

partnern. Andererseits wurden die Mitarbeiter in zwei festen Newslettern der Personalabteilung und der Dienstplanreferentin gezielt auch über kleinere Veränderungen auf dem Laufenden gehalten. Beide Medien werden wir auch nach dem Projektende fortführen, da die ständige Veränderung und Weiterentwicklung einer Organisation heute der Normalfall sind.

Auch zum anstehenden Projektabschluss 2019 wird es noch einmal eine gezielte projektbezogene Kommunikation geben. So ist zum einen eine Abschlussveranstaltung für alle beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte geplant. Bei dieser soll in einem eher lockeren Rahmen außerhalb des Arbeitsalltags den Beteiligten gedankt werden. Zum anderen wird es eine Sonderausgabe des Kundenmagazins ‚Franziskusbote‘ geben, um auch die Öffentlichkeit, vor allem potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, über die entwickelten Angebote und Verbesserungen für die Mitarbeiter zu informieren.

In der Rückschau lässt sich festhalten, dass sich der Aufwand für die Kommunikation im Projekt auf jeden Fall gelohnt hat. Denn nicht erst mit dem Berufseinstieg der Generationen Y und Z gehört die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Umso wichtiger ist sie, wenn es um weitreichende Veränderungen geht.

Stefan Guhl

ist Leiter des Referats Personal, Finanzen und IT der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn.
stefan.guhl@stiftung-st-franziskus.de

Roman Tillmann

ist geschäftsführender Partner bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung.
tillmann@rosenbaum-nagy.de

Praxistipps Kommunikation in Veränderungsprozessen

1. Sie können gar nicht zu viel kommunizieren, höchstens zu unspezifisch.
2. Kommunikation von Veränderungen muss klar und verständlich sein. Vereinfachen Sie komplexe Sachverhalte, stellen Sie einen direkten Bezug zum Arbeitsalltag der Mitarbeiter her.
3. Größere Veränderungsprozesse und die begleitende Kommunikation brauchen einen langen Atem. Es braucht Zeit, die Menschen mitzunehmen.
4. Berücksichtigen Sie die Grenzen der Kommunikation. Die Aufnahmebereitschaft von Mitarbeitern ist begrenzt – nicht jeder kann und will alles hören.
5. Vermitteln Sie nicht nur Fakten. Schaffen Sie auch Gelegenheit zum persönlichen Austausch, auch abseits des Arbeitsalltags. So nehmen Sie Mitarbeiter auch emotional mit.