



VERBAND RELOADED – ODER: SO KLAPPT ES MIT DER VERÄNDERUNG

Wie Veränderungsprozesse nach innen kommuniziert werden

Nach einer Umfrage des Verbändereport unter den DGVM-Mitgliedern erwartet mehr als ein Drittel, dass Change-Management zu einer Hauptaufgabe wird. Management-Modelle zum Thema gibt es reichlich. Doch welche Rolle spielt der Faktor „Mensch“ und was ist im Umgang mit den Mitarbeitern in Veränderungsprozessen zu beachten?

Peter Klotzki und Martin Rübke

Change-Management ist in den letzten Jahren zu einem der Lieblingsthemen von Unternehmensberatern avanciert: Kaum ein Fachkongress, auf dem nicht Experten auftreten, um den Zuhörern zu sagen, wie es denn nun wirklich richtig anzugehen sei mit der Veränderung im Unternehmen, im Verein, im Verband oder in einer sonstigen Organisation.

Doch woher kommt der anscheinend doch große Bedarf an Unterstützung, an Hilfe und Know-how? Denn Wandel ist offenkundig kein neues Phänomen, sondern steter Begleiter von Unternehmen, Organisationen und Institutionen im Laufe der Zeit – viele über 100-jährige Jubiläen von Unternehmen und Verbänden in diesem Jahr zeugen von Selbstbehauptungswillen, Flexibilität und Reform-Know-how. Doch der Wandel heute ist umfassender, stärker und umgreifender als vieles, was die Welt zuvor gesehen hat. Von der Automobil- über die Medienindustrie, das Hotel- oder Taxi- bis zum Bankgewerbe – die Digitalisierung erfasst immer mehr

Wirtschaftsbereiche, die disruptiven Geschäftsmodelle zielen genau darauf ab, alte Unternehmensstrukturen zu zerstören. Dabei liegt der Schlüssel weniger in Produktionsmitteln, sondern vor allem in Daten und Plattformen. Wer diese beherrscht, wer das Venture Capital hat, der gewinnt. Und die Kunden ändern sich mit ihren Kommunikationsformen und -einstellungen, mit einer Monetarisierung immer weiterer Lebensbereiche.

Verbände machen hier keine Ausnahme, sie trifft der Wandel mehr denn je. Dazu gehören „klassische“ Anlässe wie Personalwechsel im Haupt- oder Ehrenamt, Fusionen oder die Mitgliedersituation – und damit meist verbunden eine prekäre finanzielle Basis. Dazu kommen aber immer mehr auch „moderne“ Auslöser wie eine größere Distanz zu festen Organisationsformen wie einem Verein und Verband zugunsten agiler, projektbezogener Strukturen. Nicht selten ist ein Bedeutungs- oder wirtschaftlicher Schwund der Branche mit Konzentrations-Prozessen. Alte Branchenstrukturu-

ren lösen sich auf, die Bereitschaft, sich ehrenamtlich zu engagieren, schwindet und die Dominanz der Controller hat längst auch Verbände erfasst, für die sie meinen, Verbandsmitgliedschaft auf den Cent genau berechnen zu können. Mehr Anlass, den eigenen Verband „wetterfest“ zu machen, das Ziel zu verfolgen, seine Relevanz zu erhalten, war selten.

Diesen Wandel zu steuern, ist heute aber anders als früher kein rein intuitiver Prozess, sondern kann professionell geplant und gesteuert werden. Chance-Management hat sich zu einer ausgefeilten Disziplin mit einem umfassenden Handwerkszeug entwickelt, das maßgeschneidert eingesetzt werden kann – irgendwie auch beruhigend.

BERATER – JA ODER NEIN?

Ist die Erkenntnis gereift, dass ein Veränderungsprozess im Verband angestoßen werden sollte, stellt sich oft die Frage – externe oder interne Lösung. Das ist zunächst eine Sache von Ressourcen und Qualifikation: Sind



Entscheidend für den Erfolg des Gesamtprozesses ist vor allem die Einbindung der Mitarbeiter.

also die Verantwortlichen in der Lage, anstehende Veränderungen, die fast immer das Hinzukommen neuer, den Wegfall von bestehenden Arbeitsbereichen oder zumindest deren neuen Zuschnitt mit sich bringen, objektiv zu erkennen und dann auch zu gestalten? Betriebsblindheit ist ein Stichwort, eine Begleiterscheinung langjährigen Wirkens in einer Organisation, die die Vogelperspektive und die Kenntnis von „Best Cases“ verhindert. Das alles aber kann der externe Experte leisten, er hat Vergleichsmaßstäbe und beherrscht die Analyse- wie die Gestaltungs-Tools des Chance-Managements.

Der externe Experte hat oft den Vorteil nicht nur der fachlichen Qualität, sondern auch der „politischen“ Neutralität, die den intern Verantwortlichen einen möglichst wenig belaste-

ten Neustart ermöglicht, sie also aus der Schusslinie nimmt. Dabei kommt es hier sehr genau auch auf das „Wie“ der Kommunikation an. Schulbeispiele, wie dies nicht geschehen sollte, er auf Abwehr stoßen, lieferten vor einigen Jahren etwa junge Unternehmensberater, die beim Umbau der Bundesagentur für Arbeit den altgedienten Mitarbeitern grünschnabelig erklärten, wie sie ihren Job zu machen hätten. Und auch beim Einsatz von „Ideal-Beratern“ bleibt es der Verbandsführung nicht erspart, sich hinter neue Vorstellungen zu stellen und zu denen zu stehen.

DER „FAKTOR MENSCH“

Und noch ein weiteres Prinzip, dessen Missachtung den Misserfolg von Veränderungen garantiert. Nur in Ausnahmen gelingt eine Veränderung gegen die Mitar-

beiter oder Teams. Insbesondere in Organisationen, die nicht produzieren, sondern Dienstleistungen erbringen, die von ihren Köpfen leben, kommt es darauf an, möglichst viele in die neue Welt mitzunehmen. Partizipation und Kommunikation sind die Stichworte.

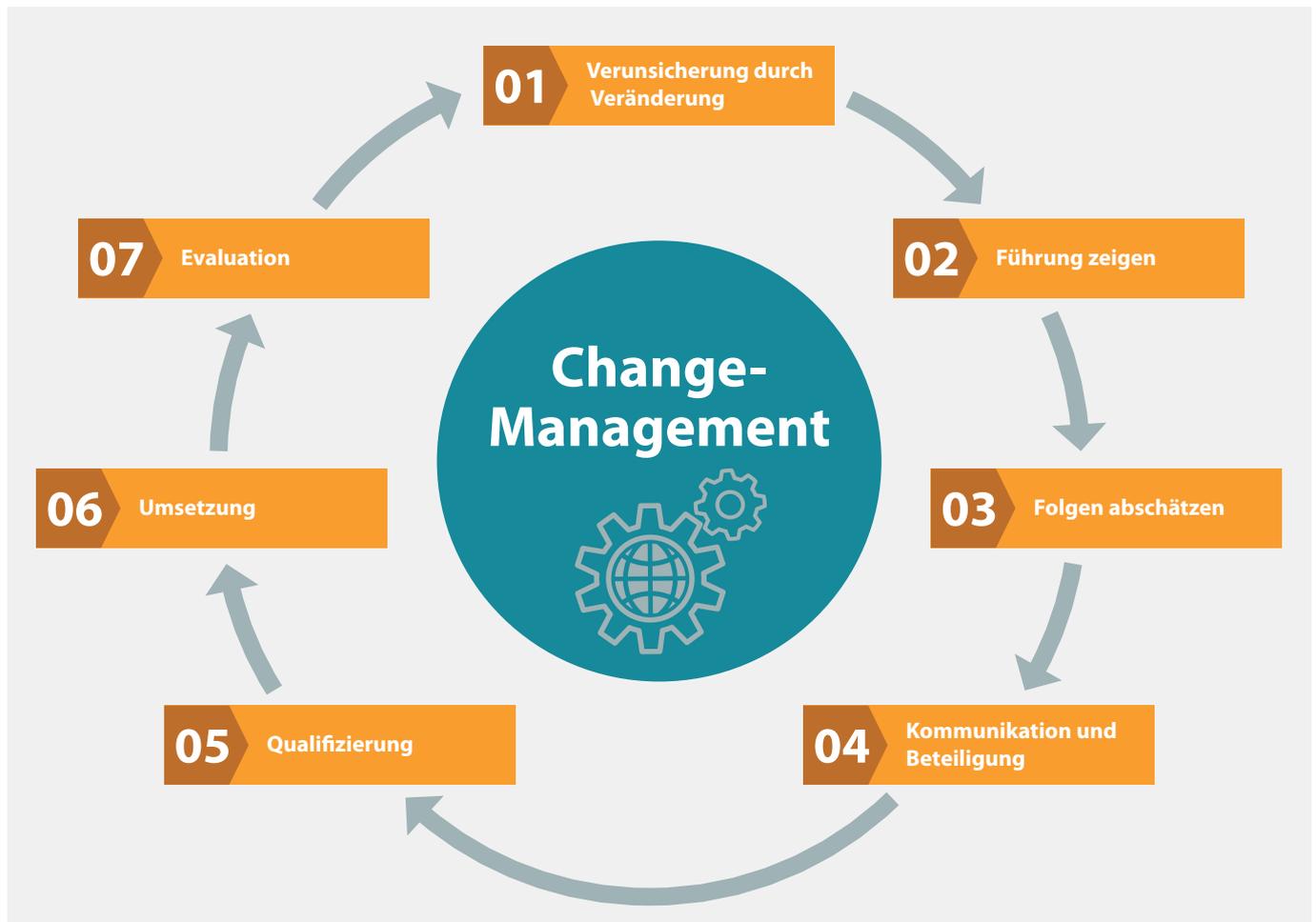
Denn zunächst sind Menschen gerade im Job per se nicht veränderungsfreudig, wenn möglich, soll der alte Weg doch erstmal weitergehen. Was wird aus meinem Aufgabengebiet? Was bedeutet das für meine Stellung innerhalb des Verbandes? Komme ich mit den neuen Anforderungen überhaupt zurecht? Werde ich gar überflüssig?

Verunsicherung macht sich breit, die nicht nur den weiterlaufenden Tagesbetrieb empfindlich hemmen und damit sogar eine bestehende schwierige Situation des Verbandes verschärfen kann, sondern bis hin zur passiven oder offenen Abwehr der Veränderung reicht. Deshalb ist es unerlässlich, die Mitarbeiter von Anfang an mit ins Boot zu holen, damit der gesamte Prozess nicht erschwert oder gar zum Scheitern gebracht wird. Oder noch besser: die Mitarbeiter für den Veränderungsprozess gewinnen, ihre Erfahrungen und Vorstellungen mobilisieren, sie dazu zu bringen, noch mehr Bewusstsein für ihre Arbeit auf- und einzubringen. Sie müssen der Anfang des Prozesses sein. Und hier bieten sich klare Vorlagen bzw. Muster der gemeinsamen Erarbeitung von bestimmten Werten an, die in einem Verhältnis zueinanderstehen, wie etwa „Vision, Mission, Leitbild, Grundsätze und Instrumente“. Die Anwendung dieser Matrix in Form von harter Erarbeitung in Gruppen gibt Prozessen oft nicht nur eine Idee und Richtung, sondern führt auch zu erhöhter Klarheit, für was und wen „man“ (= die Mitarbeiter) arbeiten, führt oft auch zu stärkerer Identifikation, gelegentlich auch zu Distanz, was – ein nicht unnatürlicher Klärungsprozess – das Verlassen des Verbandes auslösen kann.



DER VERÄNDERUNGSPROZESS IST – UND DA LIEGT ES OFT IM ARGEN – EBEN NICHT NUR EIN PROZESS, DER DIE ARBEIT DER VERBANDSGESCHÄFTSSTELLE BETRIFFT, SONDERN ALLE GREMIEN UND IHRE ARBEIT UMFASST.

PHASEN DES CHANGE-MANAGEMENTS



FÜHRUNG ZEIGEN

An die Spitze des Prozesses gehört auch eine Persönlichkeit, die Führung zeigt, den Aufbruch glaubhaft nach innen und außen symbolisiert und bei der die Fäden des gesamten Prozesses zusammenlaufen. Gefragt ist hier der Hauptgeschäftsführer genauso wie der Verbandspräsident. Der Veränderungsprozess ist – und da liegt es oft im Argen – eben nicht nur ein Prozess, der die Arbeit der Verbandsgeschäftsstelle betrifft, sondern alle Gremien und ihre Arbeit umfasst. Auch dies spricht dafür, am Prozess das gesamte Team zu beteiligen.

Idealerweise wird neben Verbandsmitarbeitern aus allen relevanten Bereichen

auch das Ehrenamt, aber auch Stakeholder werden außerhalb des Verbandes mit einbezogen. Hier hat sich in den letzten Jahren das Konzept der Balanced Scorecard als geeignetes Instrumentarium im Veränderungsprozess etabliert.

Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten! Das beginnt schon bei der Offenlegung der Ausgangsvoraussetzungen – geheimes Herrschaftswissen war gestern und ist letztlich ein Zeichen von Führungsschwäche und Intransparenz. Die Mitarbeiter wissen meistens am besten, wie es um den eigenen Verband bestellt ist. Das betrifft nicht zuletzt auch das Thema Finanzen.

Gemeinsam werden jetzt die strategischen Ziele erarbeitet und aus verschie-

denen Perspektiven betrachtet: Welche Folgen haben die Ziele für die Finanzsituation des Verbandes? Welche für die Verbandsmitglieder? Die Politik? Welche Prozesse müssen innerhalb des Verbandes etabliert werden, um diese Ziele zu erreichen? Können die strategischen Ziele mit den vorhandenen Mitarbeitern überhaupt erreicht werden?

FOLGEN ABSCHÄTZEN

Was bedeutet die Neuaufstellung des Verbandes für den Einzelnen? Wie kann er sich einbringen? Hier ist es wichtig, den Mitarbeiter nicht vor vollendete Tatsachen zu stellen und über ihn hinweg zu entscheiden. Es ist zentral, die Betroffenen anzuhören: Welche Her-

ausforderungen und Auswirkungen sehen sie auf sich zukommen und wie wollen sie damit umgehen? So erzeugen Sie Aufbruchstimmung und fördern die Bereitschaft zur Veränderung.

KOMMUNIKATION UND BETEILIGUNG

Die Veränderung sollte von jedem Mitarbeiter als eine persönliche Aufgabe und vor allem Chance verstanden werden. Es muss ein regelmäßiges Reporting an die Mitarbeiter geben, ihr Feedback sollte kontinuierlich eingeholt werden. Achten Sie darauf, dass die Information nicht eine einseitige Top-down-Kommunikation bleibt, sondern die Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben, zu „senden“.

Doch wieso sollte nahezu jede Arbeitsphase des mit dem Projekt betrauten Teams kommuniziert werden? Was sicherlich zeitaufwendig ist und, wie die Praxis zeigt, bei Beteiligten oft den Eindruck entstehen lässt, dass dies nur zu unnützen Verzögerungen führt, dient letztlich dem Projekterfolg. Wer das Gefühl hat, vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden, neigt schnell wieder dazu, in das anfangs beschriebene Schema der Verunsicherung mit allen Folgeerscheinungen zurückzufallen. Die Führungskräfte müssen zu Promotoren des Wandels werden. Der Aufbau einer Streit- und Lernkultur innerhalb des Verbandes – sofern nicht vorhanden – ist unerlässlich.

QUALIFIZIERUNG

Steht das Konzept für die Neuaufstellung des Verbandes, muss geprüft werden, ob die Mitarbeiter überhaupt in der Lage sind, mit ihrem derzeitigen Wissensstand, die neue Vision auch zu leben. Planspiele und Probeläufe können dabei helfen, Klarheit zu gewinnen. Jetzt zeigt sich, an welchen Stellschrauben in den einzelnen Arbeitsbereichen zu drehen ist, um einen erfolgreichen

Start zu gewährleisten. Passt die technische Ausstattung zu dem „Verband reloaded“? Welche Fortbildungsmaßnahmen müssen durchgeführt werden?

VERWIRKLICHUNG

Alle Signale stehen auf Grün. Doch was auf dem Papier gut aussah und in Diskussionsrunden auf Zustimmung traf, hält nicht immer sofort der Realität stand. Das liegt in den allermeisten Fällen jedoch nicht an dem Konzept an sich, sondern an der Realisierung. Gestehen Sie sich und Ihren Mitarbeitern eine ausreichende Lernphase zu. Dazu gehört auch die Toleranz gegenüber Fehlern. Ermutigen Sie zum proaktiven Handeln! Wenn Mitarbeiter merken, dass Fehler, die aus der Unsicherheit gegenüber der neuen Situation erwachsen sind, sanktioniert werden, werden sie schnell in eine passive Grundhaltung zurückfallen, die den Erfolg des gesamten Projektes gefährdet. Zeigen Sie den Mitarbeitern, dass jeder zum Erfolg beiträgt – frei nach dem Motto „Make everyone a hero“. Die Bestätigung nach innen ist enorm wichtig, um zum Erfolg zu kommen.

In der Außendarstellung gilt jetzt: Eine intensive Kommunikation mit allen Stakeholdern des Verbandes ist Pflicht. Auch wenn sich der Alltag ausschließlich um den Verband und seine Neuaufstellung gedreht hat, die Außenwahrnehmung ändert sich nicht in dem gleichen Zeitraum, wie sie es erwarten.

EVALUATION

Lassen Sie sich ausreichend Zeit mit der Evaluation, bis sich die neuen Arbeitsprozesse eingespielt haben und der neu aufgesetzte Verband auch nach außen hin sichtbar geworden ist. Erst dann sollten Sie die erreichte Verwirklichung der strategischen Ziele und die Arbeit des neu aufgestellten Verbandes einer kritischen Beurteilung unterziehen.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Weiterentwicklung oder Neuaufstellung ist eine der wichtigsten Herausforderungen, vor denen die Verbandswelt aktuell steht. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Bei der Initiierung, Begleitung und Umsetzung des Veränderungsprozesses ist die Hilfe externer Berater nahezu unerlässlich. Entscheidend für den Erfolg des Gesamtprozesses ist vor allem die Einbindung der Mitarbeiter. Dabei kommen im gesamten Prozessverlauf unterschiedliche Herausforderungen auf das Führungspersonal zu. Der Kernsatz dabei lautet: Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten! ■

AUTOREN

PETER KLOTZKI



ist Geschäftsführer des Verbandes Deutscher Zeitschriftenverleger VDZ. Unter dem Motto „der gute Ton MACHT die Musik“ beschäftigt ihn die Frage kommunikativer Konzepte und deren Einfluss auf politische Prozesse.

→ www.vdz.de

MARTIN RÖBKE



ist Mitinhaber der auf Verbandskommunikation spezialisierten Agentur Nolte Kommunikation aus Berlin.

→ www.nolte-kommunikation.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)