

Transformation ohne Kommunikation scheitert

*Lutz Holländer und Claus Feld**

Transformation ist das zentrale Leitbild der Bundeswehr. Transformation ermöglicht nicht nur die völlige Neuausrichtung der Strukturen und Strategien sondern fordert ein neues Denken aller Beteiligten. Vergleichbare Veränderungsprozesse sind in der Privatwirtschaft seit vielen Jahren Alltag. Die zum Teil schmerzhaften Erfahrungen der Unternehmen mit Neuausrichtungen der Unternehmensstrategie, Übernahmen oder Restrukturierungen belegen aber, dass Change-Prozesse ohne oder mit falscher Kommunikation scheitern. Strategische Veränderungskommunikation ermöglicht Transformation und beseitigt Hindernisse, die den Erfolg gefährden. Sie aktiviert Führungskräfte und Mitarbeiter, sichert ihre Loyalität und wirbt um Unterstützung. Veränderungskommunikation zielt auf Einstellungen und Verhalten der Stakeholder. Die Bundeswehr durchläuft im Augenblick den größten und wichtigsten Wandlungsprozess ihrer Geschichte. Ohne eine Kommunikationsstrategie droht sie bei dieser Herausforderung zu scheitern.

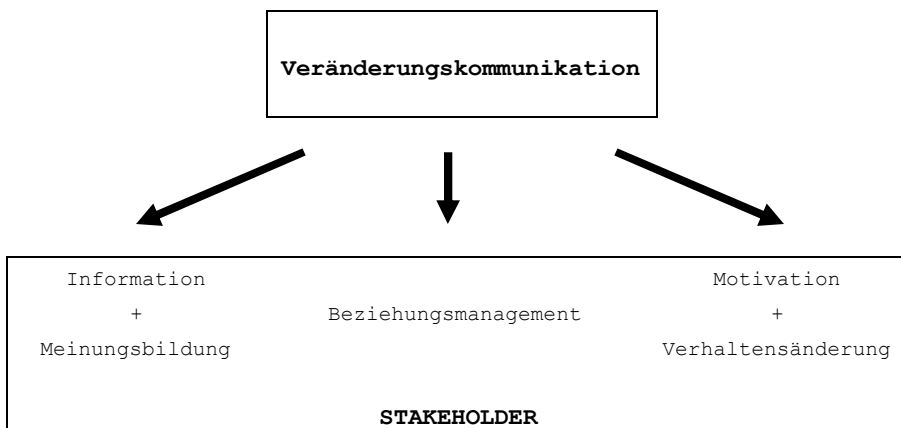
Transformation findet in den Köpfen und Herzen statt

Spätestens seit der Verabschiedung der Verteidigungspolitischen Richtlinien 2003 ist die Transformation das zentrale Leitbild der Bundeswehr, das Denken, Ausbildung, Konzepte, Organisation und Ausrüstung bestimmen und etwas völlig Neues schaffen soll. Wie ambitioniert und umfassend das Leitbild Transformation zu verstehen ist, verdeutlicht der Generalinspekteur der Bundeswehr, Schneiderhan: „Es geht auch um die Entwicklung eines Bewusstseins innerhalb der Bundeswehr, aber auch in der Gesellschaft. Die Transformation der Bundeswehr ist als Teil eines gesellschaftlichen Prozesses zu begreifen.“ Transformation bedeutet also weit mehr, als die Verbesserung der Einsatzfähigkeit vor dem Hintergrund neuer sicherheitspolitischer Herausforderungen. Schneiderhan bringt es auf den Punkt: „Transformation findet auch und vor allem in den Köpfen und Herzen statt.“ Bei der Auseinandersetzung mit den kognitiven, affektiven und konativen Dimensionen des Transformationsprozesses sind offensichtliche Defizite zu verzeichnen. Das Denken, Fühlen und Handeln der Beteiligten muss zukünftig stärker beachtet werden. Eine nachhaltige Zustimmung und Unterstützung der Menschen ist keine Frage der Befehlsgewalt. Sie müssen vielmehr durch eine proaktive, dauerhafte und geplante Kommunikation gewonnen und überzeugt werden.

Grundlagen und Ziele von Veränderungskommunikation

Veränderungen werfen für alle Akteure Fragen auf. Sie erzeugen Ungewissheiten bis hin zu Unsicherheiten, im schlimmsten Fall erzeugen sie Ängste und Ablehnung. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Veränderungen objektiv sinnvoll und gut begründet sind. Vielmehr entscheiden subjektive Wahrnehmungen darüber, ob positive oder negative Bewertungen der Transformation überwiegen und die entsprechenden Einstellungen und Handlungen hieraus resultieren. Eine strategische Veränderungskommunikation hat die Aufgabe, zwischen den - im Regelfall bereits getroffenen, Sachentscheidungen und Maßnahmen und den davon betroffenen Akteuren zu vermitteln. Ein Beispiel für einen solchen Prozeß ist die neue Standortstruktur der Bundeswehr und ihre Auswirkung für Soldaten, Kommunen, Länder und andere Akteure. Veränderungskommunikation akzeptiert die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Interessen der verschiedenen Akteure und nimmt diese ernst. Strategische Veränderungskommunikation erfordert insofern eine Grundsatzentscheidung bezüglich des Umgangs mit den von der Transformation betroffenen Menschen. Sie ist deshalb Beziehungsmanagement. Gleichzeitig verfolgt Veränderungskommunikation mehrdimensionale Ziele, die über reine Informationsarbeit hinausgehen. Sie will motivieren und aktiv um Zustimmung und Loyalität werben und zielt in letzter Konsequenz auf die nachhaltige Änderung von Einstellungen und Verhalten.

Abbildung 1: Ziele von Veränderungskommunikation

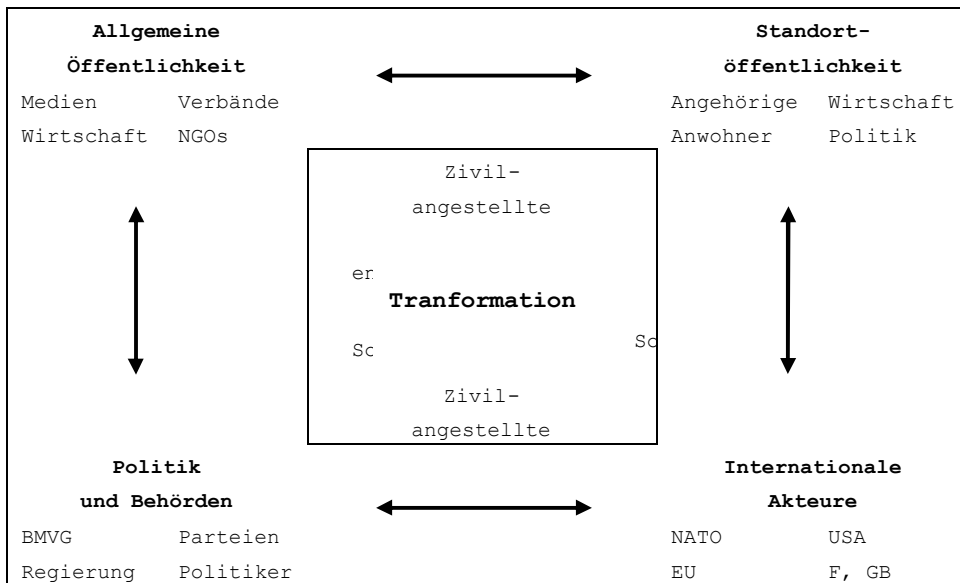


Die Bundeswehr und ihre Stakeholder

Die Transformation der Bundeswehr ist für eine Vielzahl von Personen, die in unterschiedlicher Form beteiligt sind von hoher Relevanz. Dabei handelt es sich nicht nur um interne Anspruchsgruppen wie Soldaten und Zivilangestellte sondern auch um verschiedene externe Stakeholder wie Angehörige, Politik und Behörden, Medien und internationale Akteure. Sie alle müssen in die

Kommunikationsstrategie einbezogen werden. Ihre Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen können sich in großem Maße unterscheiden, sowohl zwischen den Gruppen, als auch innerhalb von ihnen. Zwischen den Gruppen finden Interaktionen statt, die -oft durch die Berichterstattung der Medien zusätzlich aufgeladen, dazu führen können, dass die Organisation die Kontrolle über die Meinungsbildung zum Veränderungsprojekt vollkommen verliert und die Neuausrichtung scheitert. Die entscheidenden Stakeholder und Multiplikatoren müssen deshalb als Unterstützer gewonnen werden.

Abbildung 2: Die Bundeswehr und ihre Stakeholder



Botschaften

Der inhaltliche Kern der Veränderungskommunikation muss in Botschaften zusammengefasst werden. Es wird zwischen Hauptbotschaft und Teilbotschaften unterschieden. Die Botschaften definieren, welche Inhalte bei den Zielgruppen bzw. Stakeholdern ankommen sollen damit die Ziele der Kommunikation erreicht werden. Sie bilden den Argumentationsrahmen für alle Aussagen in den Maßnahmen und Texten. Gedankliche und sprachliche Präzision bei der Formulierung von Botschaften ist unabdingbar, ansonsten verkommen die Aussagen zu reinen Projektionsflächen für die Stakeholder. Der Versuch, den Transformationsprozess als zentrales Leitbild und Handlungsparadigma der Bundeswehr zu etablieren, wird durch unscharfe Formulierungen, die zu Fehlinterpretationen und Wunschvorstellungen einladen erschwert: „Transformation bezeichnet die Umwandlung von etwas Bestehendem in etwas Neues, anders als die Reform, die eine Neuordnung des Bestehenden ist.“ (Definition Transformation, Homepage Bundesministerium für Verteidigung). Damit

die Botschaften bei den Stakeholdern, z.B. den Stabsoffizieren ankommen, müssen weitere Bedingungen erfüllt sein. Die Botschaften müssen kongruent sein, d.h. in ihren wesentlichen Aussagen übereinstimmen und einheitlich transportiert werden. Kongruenz ist eine grundlegende Bedingung für die präzise Wirkung von Kommunikation. Diese Übereinstimmung gilt es, insbesondere zwischen politischer und militärischer Führung herzustellen. Zudem müssen die Botschaften an Realitäten und Fakten orientiert sein, weil sonst ein Glaubwürdigkeitsverlust entsteht. Glaubwürdigkeitsverluste zerstören die Vertrauensbasis. Ohne Vertrauen zwischen Führung und Stakeholdern scheitert eine Transformation, die mehr sein will als Fuhrparkmanagement. Kongruenz und Realitätsbezug schließen aber weder ambitionierte Aussagen noch Zielvorgaben als Inhalte aus. Entscheidend ist dabei, daß Risiken und Probleme offen angesprochen und nicht geleugnet werden. Zuletzt muss derjenige, der um Zustimmung und Unterstützung wirbt, sicherstellen, dass er verstanden wird. Er wird sich also darum bemühen müssen, die Sprache seiner jeweiligen Zielgruppe zu sprechen.

Kommunikationsmaßnahmen und -strategien

Die Maßnahmen müssen hinsichtlich ihrer (Teil)Botschaften, ihrer Zielgruppen und der angestrebten Ziele abgestimmt sein. Hinzu kommen zeitliches und räumliches Timing. Es handelt sich um ein dynamisches, nicht-lineares System, in dem positive und negative Rückkopplungsprozesse auftreten. Eine strategische Steuerung der Kommunikation der Transformation ist also nicht weniger komplex und herausfordernd als die Transformation zur Erhöhung der Einsatzfähigkeit der Bundeswehr. Die Herausforderung besteht darin, Information nicht nur bereitzustellen, sondern den Informationsfluss so zu steuern, daß die gewünschte Botschaft zum richtigen Empfänger gelangt und dort ihre Wirkung entfaltet. Eine Wirkungs-Matrix bietet eine Orientierung zur Analyse. Die Matrix setzt einen Rahmen für die weitere Erstellung der Detailpläne (Zeit, Budget, räumlich) der jeweiligen Maßnahmen.

Abbildung 3: Wirkungs-Matrix möglicher Kommunikationsmaßnahmen

Maßnahmen \ Stakeholder	Per	Ev	Pu	Ma	Int	Me	Kla
	son	en	bl	ß	er	ss	ss
Soldaten	+++	+++	++	++	++	++	
Zivilangestellte	+++	+++	++	++	++	++	
Standortöffentlichkeit	+	+++	+		++	+++	++
Politik und Behörden	+++	++	++	+	+	++	
Gesellschaftliche Öffentlichkeit		++	+		++	+++	+++
Internationale Akteure	++	++	+	+	+	++	

Glaubwürdigkeit, Commitment und Motivation wurden bereits als entscheidende Faktoren für die Transformation identifiziert. Es existieren verschiedene Strategien, um die Botschaften und die Maßnahmen systematisch zur Zielerreichung einzusetzen:

- Visualisierung und Personalisierung
- Teilschritte und Erfolgsgeschichten (Short Term Wins) offensiv kommunizieren.
- Entscheidungen und Fakten (z.B. Termine und Inhalte) schnellstmöglich mitteilen.
- Kontinuität des Kommunikationsflusses sicherstellen (Bringschuld der Führung).

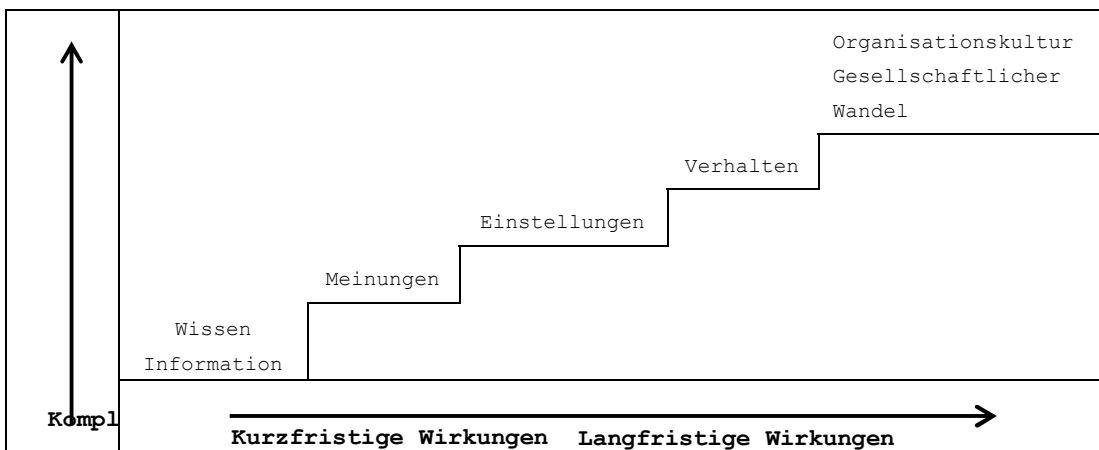
Wirkungen und Evaluation der Veränderungskommunikation

Veränderungskommunikation ist kein Selbstzweck und basiert nicht auf der Tautologie: „Es wird kommuniziert, um zu kommunizieren.“ Veränderungskommunikation verfolgt Ziele und soll Wirkungen erzeugen. Diese Wirkungen müssen in einer kontinuierlichen Prozessevaluation (Controlling) gemessen werden, um die weitere Planung und die Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen zu optimieren und den Einfluss auf den Transformationsprozess offen zu legen. Notwendig hierfür sind:

- Ermittlung und Spezifizierung des Veränderungsbedarfes (Imageanalysen, Fokusgruppen)
- Laufendes Monitoring (Medienresonanzanalysen und Meinungsforschung)

Die folgende Abbildung veranschaulicht noch einmal zusammenfassend den Zusammenhang zwischen der Komplexität der gewünschten Wirkungen und dem Zeitaufwand, der notwendig ist, um die gewünschten Ziele zu erreichen.

Abbildung 4: Wirkungen der Veränderungskommunikation



Was ist zu tun?

Ausgangspunkt für die Erstellung einer zielgerichteten Kommunikationsstrategie muß eine umfassende Lageanalyse sein. Zunächst muß über Befragungen innerhalb der Streitkräfte herausgefunden werden, welche Erwartung, Ängste, Hoffnungen, Wünsche und Vorstellungen sich mit dem Prozeß der Transformation verbinden. Aufgrund des vom Generalinspekteur formulierten Anspruches der Transformation, ein über die Organisation Bundeswehr hinausweisender Prozeß zu sein, kann sich diese Analyse aber nicht auf Bundeswehrmitarbeiter selbst beschränken. Ein ganzheitliches Medien-Monitoring, das offiziöse (BW aktuell, Y, IFDT) und andere Medien qualitativ auswertet, ist notwendig, um ein Bild von den Vorstellungen weiterer Teilöffentlichkeiten (Medien, Wirtschaft, Politik etc.) zu gewinnen.

Zur Entwicklung einer Umsetzungsstrategie muß außerdem die Zielsetzung des gesamten Prozesses absolut klar sein. Nur dann lassen sich Defizite in der Wahrnehmung des Prozesses durch die Stakeholder identifizieren und gezielt vermeiden. Durch einen Abgleich der Organisationsziele mit der tatsächlichen Wahrnehmung dieser Ziele lassen sich die Schwächen des Veränderungsmanagements aufdecken und zielgerichtet beantworten. Erst die Identifikation

dieser Schwachstellen erlaubt die Auswahl unterschiedlicher Wege zur Umsetzung der Veränderungsmaßnahme und die Anwendung der am Besten geeigneten Methoden.

Wichtig ist zu begreifen, daß der Prozeß der Veränderung einer kontinuierlichen Evaluation unterzogen werden muß, da es sich hier um einen dynamischen Prozeß handelt, dessen interne wie externe Rahmenbedingungen einem ständigen Veränderungsprozeß unterworfen sind. Verläßt man sich hier auf die zu Anfang des Prozesses gewonnen innerhalb und außerhalb der Organisation gewonnenen Erkenntnisse, verliert man schnell den Anschluß an die tatsächliche Entwicklung und gefährdet den Erfolg des gesamten Prozesses.

**Lutz Holländer ist Militärexperte. Claus Feld ist Geschäftsführer von KLEIN FELD Perception Management Limited.*