

# TÜV Rheinland: Erfolgsfaktor Kommunikation

*Hartmut Müller-Gerbes*

„Aus Betroffenen Beteiligte machen“, wer kennt diesen klassischen Satz des Change-Managements nicht? Aber nur weil der Merksatz allen bekannt ist, führt er längst nicht immer und überall zu konkreten Maßnahmen bei Veränderungsprozessen. Dann aber können Wut, Angst und Widerstände bei Betroffenen den Erfolg von Change-Prozessen erheblich hemmen. Eine offene und nachhaltige Kommunikation ist und bleibt ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie liefert die nötige Veränderungsenergie, um auf Bewusstsein, Verständnis und Bereitschaft der Mitarbeiter einzuwirken und sie für den Wandel einzunehmen. TÜV Rheinland setzt auf drei Formate für die zeitgemäße Interaktion.

**W**enn sich Veränderungen im Alltag der Organisation verlieren oder von der Belegschaft gar nicht erst akzeptiert werden, entsteht ein großes Problem bei der Umsetzung. Doch wer Führungskräfte und Mitarbeiter mittels geeigneter Kommunikationsmaßnahmen frühzeitig aktiviert und involviert, kann auf ihr Engagement zählen und einen nachhaltigen Change erreichen. Mit dieser Grundhaltung startete der TÜV Rheinland in seinen gegenwärtigen Transformationsprozess.

## **Anlass und Ziele der Veränderung**

Der TÜV Rheinland gehört zu den bekanntesten Marken in Deutschland. Der traditionsreiche, weltweit tätige Prüfdienstleister mit rund 20.000 Mitarbeitern, steht für Sicherheit, Genauigkeit und Qualität. Nach vielen Jahren erfolgreichen globalen Wachstums mit einem dezentralen Ansatz geht es heute verstärkt darum, sich auf einen härteren Wettbewerb, auf steigende Anforderungen insbesondere global tätiger Kunden sowie auf die Digitalisierung einzustellen.

Diese Marktanalyse war Ausgangspunkt für einen umfassenden Veränderungsprozess. Der Vorstand formulierte Ende 2015 das Ziel, zum besten und nachhaltigsten Unternehmen der Branche zu werden und dabei weiter unabhängig zu bleiben. Aus dieser Zielsetzung wurde die Strategie 2020 mit vier Schwerpunkten abgeleitet:

- Schutz der starken Marke,
- exzellente Prozesse,
- klare Organisationsstrukturen und
- nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Profitabilität.

Für Führungskräfte und Mitarbeiter ist die Anpassung der Organisation sowie ihrer Strukturen an die Zielsetzung und ihre Schwerpunkte der bewegendste Aspekt bei den anstehenden Veränderungen. So setzt TÜV Rheinland stärker als bislang auf weltweit einheitliche Prozesse sowie auf eine klare Ergebnisverantwortlichkeit. Für das Gelingen dieses Change-Prozesses ist eine gut funktionierende und transparente Kommunikation unerlässlich.



TÜV Rheinland hat die Ziele und Hintergründe der Strategie 2020 für die Mitarbeiter in einem Dialogbild aufbereitet.

## Information First

Die grundlegenden Punkte eines Change-Prozesses (Vision, Strategie und Ziele) sind fertig ausgearbeitet – und nun? Der nächste Schritt ist die gezielte Information von Führungskräften und Mitarbeitern, am besten durch den Vorstand selbst:

- Warum ist ein Change nötig?
- Was genau soll damit erreicht werden?
- Was sind die nächsten Schritte?

Auf diese drei Leitfragen erwarten die Betroffenen zu Recht drei konkrete Antworten. Doch was selbstverständlich klingt, wird oft zur großen Herausforderung im Kommunikationsprozess. Besonders dann, wenn ein frühzeitiger Start der Kommunikation versäumt wird und sich aufgrund fehlender offizieller Informationen diffuse Gerüchte bilden. Ein solcher Flurfunk lässt sich im Nachhinein nicht nur schwer unter Kontrolle bringen, sondern wirkt sich auch negativ auf den Erfolg eines Veränderungsprojekts aus – wobei „Kontrolle“ der Kommunikation für die Organisation heute ohnehin nur noch bedingt möglich ist.

## Info-Format „BoardChat“ – Dialog mit Führungskräften

Um die Führungskräfte frühzeitig über die anstehenden Veränderungen zu informieren, hat TÜV Rheinland den BoardChat entwickelt. Mit diesem live übertragenen Videoformat informiert der Vorstand über geplante Projekte und Initiativen des Veränderungsprozesses. Alle Teilnehmer können dabei per Chatfunktion Fragen stellen, die der Vorstand direkt beantwortet. Dieser Dialog trägt zu einer Atmosphäre des Vertrauens und der Wertschätzung bei. Er findet immer um die deutsche Mittagszeit statt, sodass Zuhörer von Ostasien bis Nordamerika die Chance haben, persönlich dabei zu sein.

## Info-Format „Dialogbild“ – visuelle Kommunikation

Um einen Wiedererkennungswert und die kommunikative Klammer für den Veränderungsprozess zu schaffen, entwickelte die Unternehmenskommunikation von TÜV Rheinland das Programm „Do it. Best!“ Eine Change-Story fasste die Hintergründe

und Ziele der Strategie 2020 einprägsam und übersichtlich zusammen. Sie bietet durch ihre verdichtete Form einen Bezugs- und Orientierungsrahmen für alle Mitarbeiter.

Gerade bei komplexen Veränderungsprozessen besteht eine wesentliche kommunikative Herausforderung darin, die Themen verständlich darzustellen. Besser als lange Wortgeflechte eignen sich dafür Bilderwelten. Mittels Visualisierung lassen sich komplexe Inhalte nachvollziehbar veranschaulichen. Bilder haben einen hohen Wiedererkennungswert, können emotional aufgeladen werden und Botschaften über kulturelle, sprachliche und hierarchische Grenzen hinweg vermitteln.

*» Gerade bei komplexen Veränderungsprozessen besteht eine wesentliche kommunikative Herausforderung darin, die Themen verständlich darzustellen. Besser als lange Wortgeflechte eignen sich dafür Bilderwelten.*

Dazu entwickelte TÜV Rheinland in Zusammenarbeit mit der Hamburger Kommunikationsagentur Dialogbild die Illustration „Unser Weg. Unsere Zukunft.“ (siehe Abbildung Vorseite). Im Rahmen der jährlichen globalen Managementtagung erarbeiteten rund 250 Führungskräfte deren Einzelszenen. Im Anschluss konnten sich alle Mitarbeiter durch einen interaktiven Leitfaden im Intranet sowie in weltweiten Workshops mit den Inhalten des Dialogbildes auseinandersetzen. Die Visualisierung mit diesem Format macht nicht nur Zusammenhänge klarer und verständlicher, sondern schafft auch gemeinsame Ausgangspunkte für eine dialogbasierte Anschlusskommunikation über die Veränderungen, wie die Rückmeldungen aus den Regionen zeigen.

## Info-Format „Der blaue Stuhl“ – aktiver Dialog

Geht es am Beginn einer Veränderung vor allem darum, die Mitarbeiter zu informieren, so ist anschließend entscheidend, sie emotional zu erreichen und für den Wandel zu mobilisieren. Dafür muss eine dialogorientierte Kommunikation etabliert werden, bei der Involvement und Partizipation im Fokus stehen.

Mit diesem Ziel hat TÜV Rheinland das Videoformat „Der blaue Stuhl“ entwickelt. In dieser Kampagne sind Führungskräfte und Mitarbeiter aufgefordert, einen Videoclip von sich zu drehen, in dem sie ihre Meinung zur Veränderung der ganzen Organisation mitteilen. Ähnlich der Ice Bucket Challenge kann jeder einen Kollegen für das nächste Video nominieren. Als Symbol dient ein blauer Stuhl, der in jedem Video zu sehen ist.

Ergänzend wurde eine monatlich erscheinende Wandzeitung entwickelt, die demselben Leitgedanken wie die Videos folgt: Jeder Mitarbeiter kann das eigene Statement zum Veränderungsprozess zusenden, das dann veröffentlicht wird. Die Wandzeitung wird weltweit in den Kaffeeküchen ausgehängt. Gerade in Zeiten digitaler Kommunikation hat sich dieses Format als aufmerksamkeitsstark herausgestellt.

## Change-Kommunikation braucht Führungskräfte als Multiplikatoren

Eine zeitnahe, klare und offene Kommunikation ist nicht nur zu Beginn, sondern in jeder Phase eines Veränderungsprozesses wichtig. Die Change-Kommunikation muss die Betroffenen für den Wandel gewinnen und dafür mittels attraktiver Instrumente auf ihre Wahrnehmung, Verständnis und Gefühle einwirken. Dabei ist sie auf die Unterstützung der Führungskräfte angewiesen, die als Multiplikatoren und Vertreter für das Neue auftreten. Nur wenn es gelingt, die Mitarbeiter mitzunehmen, können Veränderungen dauerhaft erfolgreich sein und den Weg in eine erfolgreiche Zukunft ebnen. **!**



**Hartmut Müller-Gerbes**

leitet die Unternehmenskommunikation der TÜV Rheinland AG