

Kommunikation im Wandel – Perspektiven einer erfolgsorientierten Change-Kommunikation



Prof. Dr. Jochen Schellinger
Studiengangsleiter Master of Science
in Business Administration
Berner Fachhochschule
jochen.schellinger@bfh.ch

Grundlegende Veränderungen in Unternehmen werden von Menschen auf den Weg gebracht, von Menschen umgesetzt und ziehen Auswirkungen für Menschen nach sich. Wo Menschen in Verbindung stehen, ist Kommunikation das Bindeglied zwischen den Beteiligten. Die Art der Kommunikation mit den Betroffenen ist deshalb entscheidender Erfolgsfaktor in einem Wandlungsprozess.

Geplante grundlegende Veränderungsprozesse in Unternehmen werden in hohem Masse von Kommunikationsprozessen überlagert und geprägt. Wenn ein gegebenes Setting der Zusammenarbeit in einer Organisation neu konfiguriert wird, entstehen seitens der Anspruchsgruppen eines Unternehmens immer persönliche Betroffenheiten. Diese gehen in der Regel mit einem Wunsch nach Information, Dialog und Mitwirkung einher. Kommunikation, also der Austausch von Information zwischen den beteiligten Personen (gruppen), wird vor diesem Hintergrund in der Literatur vielfach als entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen oder Scheitern von Change-Projekten gesehen. Insofern gibt es auch eine Reihe von Managementratgebern, die sich dem Thema aus einer instrumentellen Perspektive

Kommunikation im Wandel als Marketingaufgabe

Das aus Sicht von Change-Projektverantwortlichen naheliegendste Vorgehen bei der Planung und Umsetzung der Projektkommunikation ist deren Top-down-Delegation an eine(n) oder mehrere Kommunikationsverantwortliche(n). Die Kommunikation wird hierbei primär als spezifische, zeitlich befristete Marketingaufgabe verstanden (Corporate Communications), die einerseits die zielbezogene Aktivierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte zum Gegenstand hat und andererseits die Loyalität und Akzeptanz bei Kunden, Lieferanten, Aktionären und anderen Anspruchsgruppen sicherstellen soll. Es geht darum, die Phasen von Veränderungsprozessen mit geeigneten Kommunikationsmassnahmen zielgruppengerecht zu begleiten.

Führen heisst, im Kern zielorientiert zu kommunizieren, besonders auch bei Veränderungsprozessen.

Jochen Schellinger

zuwenden. Die interne und externe Kommunikation von Veränderungen wird dabei als Gestaltungsauftrag für Kommunikationsprofis respektive Marketingabteilungen gesehen. Diese Sichtweise ist jedoch zu eng gefasst. Kommunikation ist stets auch ein wesentlicher Aspekt bei der Führung von Mitarbeitenden. Führen heisst, im Kern zielorientiert zu kommunizieren, besonders auch bei Veränderungsprozessen. Die Kommunikation der Führungskräfte erfolgt aber nicht im luftleeren Raum, sondern ist eingebettet in ein Netzwerk grossteils informeller Kommunikationsprozesse im sozialen Gefüge des Unternehmens.

Die Informationshoheit liegt üblicherweise beim Management, und die Kommunikation erfolgt ziel- und effizienzbasiert. Die Betroffenen sollen gesamthaft auf die Veränderungen vorbereitet und «abgeholt» werden. Hierfür wird das geläufige Instrumentarium der Kommunikationspolitik situativ eingesetzt (Methodenmix):

- Printmedien (z. B. Mitarbeiterzeitung, Plakat, Brief, Flyer)
- Onlinemedien (z. B. E-Mail, Newsletter, Intranet, Videos, Blogs)
- Events (z. B. Konferenz, Feier von Zwischen-erfolgen).

In der Praxis der Change-Kommunikation dominiert der Einsatz von Onlinemedien, der zumeist mit Eventveranstaltungen kombiniert wird. Die Kommunikation hat sprachlich klar, verständlich, aber auch emotional zu erfolgen.

Kommunikation im Wandel als Führungsaufgabe

Veränderungsprozesse sind als Ergebnisse von Führungsentscheidungen von Beginn an stark «führungsbehaftet». Bei der Umsetzung von Veränderungen kommt den Führungskräften die Aufgabe zu, als Change-Verantwortliche, Promotoren und Mediatoren an der Realisierung der Change-Ziele mitzuwirken. Auch bei einer professionellen Begleitung von Veränderungsprojekten durch die Marketingabteilung wird der wohl entscheidende Part der internen Veränderungskommunikation durch die Führungskräfte abgedeckt. Diese stehen über die Ebenen der Führungskaskade eines Unternehmens unmittelbar mit den betroffenen Mitarbeitenden und nachgelagerten Führungspersonen in Verbindung. Die Essenz der Führung liegt in der direkten Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Nur wenn hierbei die wichtigen Botschaften eines Wandels glaubwürdig und stimmig zu den anderen Kommunikationskanälen weitergegeben werden, wird sich die für substantielle Veränderungen erforderliche Veränderungs- und Mitwirkungsbereitschaft der Betroffenen einstellen. Deren Wunsch nach Information geht normalerweise auch mit einem Wunsch nach Einbindung, Dialog und Verstehen der Zusammenhänge einher. Im Idealfall werden diese Bedürfnisse bei der Regelkommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden thematisiert. Der Wandel wird so zum Bestandteil des Führungsalltags und verliert einiges an Bedrohungspotenzial. Ergänzend kann das Instrumentarium der Organisationsentwicklung für einen breiteren Dialog genutzt werden (z. B. Open-Space-Veranstaltungen, Zukunftskonferenzen). Unabhängig davon, in welcher Form der Austausch im Führungsprozess erfolgt, geht es darum, Vertrauen im Kontext der bevorstehenden Veränderungen aufzubauen. Letzteres schliesst eine offene Ansprache negativer Wahrheiten (z. B. Personalabbau) nicht aus, sondern setzt diese voraus.

Kommunikation im Wandel als soziale Restriktion

Ein Aspekt, der bei der instrumentellen Sicht zur «Kommunikation im Wandel» oft vernachlässigt oder ausser Acht gelassen wird, sind die in Unternehmen immer auch «im Hintergrund» stattfindenden Kommunikationsprozesse, die vielfach prägender für die Realitätswahrnehmung der Führungskräfte und Mitarbeitenden sind als die über die offiziellen Kanäle erfolgte Kommunikation. Unternehmen sind zumeist sehr komplexe soziale Gebilde, in denen die formellen Strukturen und Prozesse von einer informellen Macht- und Beziehungsebene überlagert werden. Bei anstehenden grösseren Veränderungen ist auch von einer hohen



Intensität des Austausches hinter den Kulissen als besonderer Form der Kommunikation im Wandel auszugehen. Wandlungsprozesse sind ein hervorragender Nährboden für Gerüchte und Halbheiten, die in Folge Misstrauen, Ängste, Wut und Frustration hervorrufen können. Auch wenn eventuell falsch laufende informelle Kommunikationsprozesse schwer erkenn- und fassbar sind, so ist eine Sensibilität der Kommunikationsverantwortlichen und Führungskräfte für dahinterstehende Grundbefindlichkeiten wichtig. Diese sind zumindest als Restriktionen bei der Planung der Kommunikation und im Führungsprozess zu berücksichtigen. Weiter gehende holistische Ansätze zur Kommunikation im Wandel, die per se von einer geringeren Plan- und Gestaltbarkeit ausgehen, stellen diesen speziellen Aspekt sogar in den Mittelpunkt. Sie heben gestaltungsbezogen auf Werte- und Zieldiskussionen ab und plädieren für die Bereitstellung eines Interpretationsrahmens zum Umgang mit unausweichlich gegebenen Widersprüchen und Paradoxien.

Erfolgreiche Kommunikation im Wandel

Ein Erfolg versprechendes Herangehen an die Aufgabe der Kommunikation in und von grundlegenden Wandlungsprozessen setzt eine integrierte Sichtweise voraus, die die drei dargelegten Perspektiven zusammenführt. Kommunikation im Wandel heisst somit, zeitgleich und aufeinander abgestimmt mit geeigneten Kommunikationsinstrumenten, einem stimmigen Führungsverhalten und einer Sensibilität für soziale Strukturen und Austauschprozesse zu kommunizieren. Erfolgreich ist die Kommunikation dann, wenn durch und mit ihr bei den adressierten Anspruchsgruppen vorhandene Widerstände aufgelöst und Betroffene zu Beteiligten gemacht werden. Erfolgreich ist sie insbesondere aber auch dann, wenn dies auf der Grundlage von Verstehen und dem Verständnis der Anspruchsgruppen erfolgt und wenn im Rahmen einer dialogorientierten Kommunikation auch die Bereitschaft zum Aufgreifen konstruktiver Veränderungen in der Veränderung besteht.