



Veränderung und Kommunikation

Die Erfolgsquote im Change Management präsentiert sich relativ bescheiden. Misserfolge werden – wie zahlreiche Studien belegen – oft nicht durch Barrieren im betriebswirtschaftlich-organisatorischen Bereich verursacht, sondern durch Fehlleistungen bei den ‚weichen‘ Faktoren im Bereich der Unternehmenskultur und vor allem in der Kommunikation. Gutes Change Management müsste also nicht zuletzt Change Communication heißen.

Change-Management-Projekte gelten seit jeher als Führungsaufgaben par excellence. Mit der radikalen Beschleunigung von Veränderungsprozessen in praktisch allen Wirtschafts- und Lebensbereichen sind Unternehmer und Führungsverantwortliche allerdings intensiver als noch vor wenigen Jahren gefordert. Stichworte wie Globalisierung, Wettbewerbs- und Kostendruck, Beschleunigung durch radikale Technologieschübe und gesellschaftlicher Wertewandel sind allgegenwärtig.

Die immer häufigeren und schnelleren Veränderungen und ihre Folgen erleben wir – je nach Standpunkt – als etwas Unausweichliches, als Zwang und Belastung oder als Chance zur Weiterentwicklung. In der Praxis zeigt sich, dass das mehr oder weniger anerzogene und tief verwurzelte Bedürfnis nach Sicherheit nicht so leicht in die Fähigkeit zum Leben mit Unsicherheit umzuwandeln ist.

Strategische Change-Projekte wie unternehmerische Neuausrichtungen, Zukunftsplanung anhand von Szenarien, Reorganisationen, Fusionen oder Übernahmen, Nachfolgeregelungen, aber auch die Bewältigung von Konflikt- und Krisensituationen, die Organisation von Lernen und Entwicklung oder der Launch neuer Produkte stellen die Unternehmensleitung und Führungsverantwortliche vor grosse Herausforderungen – oft genug zu grosse.

Change Communication im Sinn der kommunikativen Vorbereitung, Unterstützung und Begleitung von Veränderungsprozessen umfasst ein ganzes Bündel von Aufgaben. Unter anderem geht es um Folgendes:

- Kommunikation als Führungsaufgabe mit hoher Priorität etablieren und pflegen;
- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie als Funktion der Unternehmensstrategie;
- Entwicklung einer die Wandlungsfähigkeit unterstützenden Unternehmens- und Kommunikationskultur („culture follows strategy“);
- Aufbau eines auf Feedback beruhenden, kontinuierlichen Kommunikationskreislaufs;
- Integration von Massnahmen für die internen und externen Dialog- und Zielgruppen.