



STELLWERK
Executive Communication

Kommunikation ist Puls jeder Veränderung

Essay von Axel Kühn und Felix H. Kühn

Gut gemachte Kommunikation kann eine kraftvolle Verbindung herstellen: zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Projektteams und Fachbereichen, internen und externen Stakeholdern. Aber auch zwischen Ratio und Emotion, strategischen Perspektiven und operativem Tagesgeschäft, zwischen Zukunftsplänen und aktuellen Sorgen oder Zweifeln. Als Puls der Veränderung kann gut gemachte Kommunikation Sicherheit geben, Begeisterung vermitteln und Vertrauen schaffen.

Veränderungsprojekte, die ohne diesen Pulsschlag laufen, mögen sachlich gesehen trotzdem bestens organisiert sein. Doch gelingt es den Verantwortlichen auch diejenigen hinter den strategischen Perspektiven und operativen Zielen zu versammeln, die am Ende die Veränderungen mit Leben füllen sollen?

Investieren in Glaubwürdigkeit

Wirkungsvolle Kommunikation ist ein entscheidender Hebel für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Das kann man schon fast als Binsenweisheit bezeichnen. Doch sie ist noch viel mehr: Ein Investment in die Glaubwürdigkeit von Management-Entscheidungen und ein Mittel, mit dem die Unternehmenskultur nachhaltig mit geprägt wird. Letztendlich geht es darum, das erfolgreiche Miteinander von Menschen zu ermöglichen – in einer Welt, die sich zunehmend radikaler und schneller verändert.

Wer Change-Kommunikation in diesem Sinne ganzheitlich versteht, erkennt sehr schnell: Sie wird nicht von der Kommunikationsabteilung gemacht. Hier sitzen zwar die Spezialisten, die Berater und „Medien-Macher“. Doch Kommunikation in Veränderungen wird nur Wirkung zeigen, wenn sie als zentrale Management-Aufgabe verstanden und gelebt wird. Und zwar jeden Tag.

Es sind die Führungskräfte, die in persönlicher Kommunikation ihre Mitarbeiter überzeugen und mitnehmen. Und es sind Führungskräfte und Projektverantwortliche, die alle relevanten Inhalte für die Kommunikation liefern. Dabei zählt am Ende die Kongruenz von Wort und Tat, gepaart mit der Fähigkeit, Emotionen zu vermitteln und Mitarbeiter zu Mitgestaltern zu machen. Dann entsteht auch in unsicheren Zeiten ein Gefühl der Sicherheit, das Vertrauen wachsen lässt. Und Vertrauen ist das Fundament für jeden Veränderungserfolg.

Kommunikationskompetenz – Erfolgsfaktor der digitalen Transformation

Wer heute bei einem selbstkritischen Blick in die Runde feststellt, dass diese Form ganzheitlicher Kommunikation im eigenen Unternehmen weder verstanden noch als Kompetenz in allen Führungsebenen verankert ist, sollte sich sputen. Denn in Zeiten digitaler Transformation und Industrie 4.0 steigen die Anforderungen an Kommunikation und Führung deutlich. Ausgelöst durch die Anforderungen des Marktes und die Erwartungen der Kunden entwickelt sich in vielen Unternehmen eine Kultur des „Sowohl-als-auch“: Klare Strukturen und Prozesse hier, agiles Arbeiten dort. Diese Ambidextrie kann die Mannschaft in einem Unternehmen komplett verunsichern, anstatt sie voran zu bringen.

In diesen Zeiten muss besonders das Top-Management mit gutem Vorbild voran gehen. Kommunikativ und durch eigenes Handeln gilt es, Sinn und Zweck dieses „Sowohl als auch“ zu vermitteln und deutlich

zu machen, dass alle am gemeinsamen Unternehmenserfolg arbeiten. Diejenigen, die dafür sorgen, dass das Kerngeschäft läuft genauso wie „die neuen Wilden“, die Innovation vorantreiben sollen.

Rolle der Führungskräfte ändert sich grundlegend

Die kommunikative Herausforderung für Führungskräfte ist damit klar umrissen. Typische orientierungsstiftende Regeln, wie beispielsweise hierarchische Funktionen, werden zunehmend außer Kraft gesetzt. Damit verändert sich die Rolle der Führungskraft grundlegend: Vom „Ansager für alles“ hin zu demjenigen, der klare Leitplanken vorgibt, innerhalb derer frei gestaltet werden darf. Die Führungskraft vermittelt Vision, strategische Perspektiven und stellt sicher, dass im Team ein gemeinsames Verständnis vorhanden ist, wie zusammengearbeitet und kommuniziert werden soll. Ein entscheidender Teil der Verantwortung im Rahmen einer Veränderung geht von der Führungskraft auf die Teammitglieder über.

Damit die Teammitglieder dieser Verantwortung gerecht werden können, ist vertrauensvoller Wissensaustausch erfolgskritisch und ein intensiver Dialog zwischen allen Verantwortlichen zwingend erforderlich. Es geht darum, möglichst viel Wissen, Erfahrung und Kreativität aus dem Unternehmen effektiv auf die Ziele der Veränderung auszurichten.

Auf die Führungskräfte kommen durch diese Entwicklung grundlegende Veränderungen in ihrer Rolle zu. Sie werden zu wichtigen Kommunikatoren, Moderatoren und „Übersetzern“ im Unternehmen. Es zählt nicht mehr nur die Fach- und Führungskompetenz, sondern auch die Fähigkeit, über den kontinuierlichen Dialog in der Veränderung nachhaltig Vertrauen aufzubauen. Eine Rolle, die für viele Führungskräfte einer Neudefinition ihres Selbstverständnisses gleichkommen dürfte.

Doch nicht nur Top-Management und Führungskräfte in anderen Hierarchieebenen brauchen künftig persönlich eine erweiterte Kommunikationskompetenz sowie erfahrene strategische Kommunikationsberatung an ihrer Seite. Auch für Projektleiter und Experten steigen die Ansprüche an die Fähigkeit zu kommunizieren. Egal ob in klassischen oder agilen Projektformen: In Teams treffen zunehmend die Fachleute die Entscheidungen und nicht mehr diejenigen mit den „größten Schulterklappen“. Daher heißt es immer öfter, ohne Macht führen zu lernen. Und wer das tun will, muss kommunikativ noch überzeugender sein als jede Führungskraft.

Corporate Communications – neue Anforderungen, neue Rolle

Wer im Unternehmen unterstützt die Führungskräfte in dieser herausfordernden Transformation? Wer berät sie mit einem tiefen Verständnis von ganzheitlicher Kommunikation auf der einen und strategischer Unternehmensentwicklung auf der anderen Seite? Hier entsteht eine Chance für die Kommunikationsabteilungen, sich neu aufzustellen. Von der Abteilung der Experten für Redaktion, Text, Medienplanung und Eventorganisation hin zum internen Berater für die strategische Kommunikation in Veränderungsprozessen.

Um das leisten zu können, werden sich viele Kommunikationsabteilungen gerade im Senior Level verstärken müssen. Denn die Führungskräfte brauchen Beratung auf Augenhöhe, Verständnis und konkrete Lösungen für den Umgang mit dem Spannungsfeld, in dem sie häufig kommunizieren müssen. Und da relevante Veränderungen fast immer von ganz oben angestoßen werden, braucht es den direkten Draht und ein hohes Maß an persönlichem Vertrauen zwischen den Top-Entscheidern und den internen



STELLWERK
Executive Communication

Kommunikationsberatern. Schließlich sollten sie schon bei den ersten, hochvertraulichen Vorüberlegungen zu möglichen Veränderungen offen miteinander sprechen, kommunikative Risiken bewerten und mögliche Konsequenzen für die Projektplanung diskutieren können.

Arbeit in virtuellen Teams braucht Technik, Regeln, Dialog – und viel Toleranz

Diese ohnehin schon hohen Anforderungen an Kommunikationskompetenz steigen in dem Augenblick, in dem Veränderungen und Innovationen in Teams bearbeitet werden, die über die ganze Welt verteilt sind: Virtuelle Zusammenarbeit über große Distanzen, in unterschiedlichen Zeitzonen und Kulturkreisen. Gut funktionierende Technik ist eine Grundvoraussetzung. Doch für deren erfolgreichen Einsatz sind einige Voraussetzungen zu schaffen: Ein gemeinsames Verständnis davon, warum es dieses Team genau in dieser Zusammensetzung gibt und was man gemeinsam erreichen will, klare Regeln für die Kommunikation, ein regelmäßiger persönlicher Dialog zwischen den Teammitgliedern, interkulturelle Kompetenz und ein hohes Maß an Toleranz.

Kommunikationsfehler schaden dem betriebswirtschaftlichem Ergebnis und der Glaubwürdigkeit

Schaut man auf die oben beschriebenen Herausforderungen, die durch Globalisierung, digitale Transformation und Industrie 4.0 auf Unternehmen zukommen, dann lässt die Erfolgsquote von klassischen Veränderungsprozessen nachdenklich werden: Rund ein Drittel aller Veränderungen scheitert. Und mehr als ein weiteres Drittel aller Change-Prozesse erreicht die anvisierten Ziele nicht.

Es ist seit vielen Jahren bekannt, dass fast immer grundlegende Kommunikationsfehler des Managements entscheidend zum Scheitern beitragen – und so nicht nur großen betriebswirtschaftlichen Schaden verursachen. Sie beschädigen auch die Glaubwürdigkeit der Führung und das Vertrauen ins eigene Unternehmen. Gescheiterte Veränderungen graben sich tief in das kollektive Gedächtnis ein und reduzieren nachhaltig die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit eines Unternehmens. Mit all den damit verbundenen Risiken für Produktivität, Innovationskraft, Marke und Image.

Trotzdem scheinen viele Verantwortliche die naheliegende Konsequenz bisher nicht zu ziehen: Kommunikation dauerhaft als entscheidende Kompetenz der Führungskräfte und des Unternehmens insgesamt zu verstehen und zu verankern.

Kommunikation ist kulturprägendes Element

Denn ganzheitliche Kommunikation sichert nicht nur den Erfolg einzelner Veränderungsprozesse ab. Sie zählt immer auch auf die Unternehmenskultur ein. Wer durch den Aufbau von Kompetenz und Ressourcen, von klaren Verantwortlichkeiten und einem durchgängigen Rollenverständnis in wirkungsvolle Kommunikation investiert, kann sich sicher sein: Es ist ein nachhaltiges Investment in die Veränderungsintelligenz – und damit in die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Mehr zum Thema in: „Kommunikation – Puls jeder Veränderung“, Axel Kühn, Felix H. Kühn; in „Veränderungsintelligenz“, Herausgeber: Prof. Guido Baltes, Antje Freyth; Springer Gabler, 620 S., 96 Abb. in Farbe, 49,99 €