

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 11

Change Management lernen

Wandelkompetenz ausbauen



Interne Qualifikation für Wandelvorhaben

Fallstudien zu in-house Change Management Ausbildungsprogrammen

Fürs Change Management an die Uni?

Renommierte Professoren plädieren für den wissenschaftlichen Weg zu Wandelkompetenz

Wandelkommunikation lernen

Erfahrene Praktiker berichten, was es dazu braucht

Was Manager noch lernen müssen

Exklusivinterviews mit Edgar Schein und Dave Gray

Titel, Themen, Tools

Aktuelle Change Management Programme und Lehrbücher im Überblick



Nicole Bischof

Universität St. Gallen und
Entwicklung. Individuell.

Kontakt:
bischof@entwicklung-individuell.ch

«Mut und Klarheit als Zutaten
für Wandelkommunikation»

Wandelkommunikation lernen – Kommentar

Eindrücke zu den Erfahrungen und Hinweisen von sechs erfahrenen Wandelkommunikatoren

Als ich die Eingangshalle des alten palastartigen Gebäudes direkt hinter dem Englischen Garten betrat, war ich sehr gespannt. Was würde ich dort wohl über Wandelkommunikation erfahren? Wie offen würde wohl über die Schwierigkeiten dieser Arbeit berichtet werden? Noch vor ein paar Jahren getraute sich kaum jemand nur den Gedanken zu äußern, dass man mit Kommunikation ganze Chefetagen umkrempeln könnte. Harte Fakten, Daten, Analysen waren gefragt. Heute ist die Wandelkommunikation auch in die ehrwürdigen Hallen von zahlenorientierten Unternehmen wie Versicherungen und Banken eingezogen und nicht mehr wegzudenken.

Diese Parallele zwischen Sachverständnis, Geschäftssinn, Kontextbezug auf der einen Seite und kommunikativer Kompetenz auf der anderen Seite ist laut der sechs Wandelexperten, die ich interviewt habe, entscheidend, um sich bei der Kommunikation in die Zuhörerschaft einfühlen zu können und von ihr ernst genommen zu werden. Wer die Entwicklungs- und Produktionsprozesse kennt und ein Zahlenverständnis mitbringt, wird bei der technisch versierten Belegschaft eines Industriekonzerns sicher eher auf offene Ohren stoßen. Wandelkommunikation ist also stark kontextabhängig. Und in gleichem Maße kontextunabhängig. Grundsätze der Wandelkommunikation wie Authentizität, Konsequenz, Frühzeitigkeit sind von einem Geschäftsfeld zum anderen übertragbar. Das erweitert die Einsatzmöglichkeiten eines Wandelkommunikators beträchtlich, lässt aber auch eine unternehmensinterne Umorientierung vom Fachexperten zum Kommunikator zu. Und dass diese Tätigkeit erlernbar ist, haben unsere sechs Experten einstimmig bejaht. Umso erstaunlicher, dass gleichzeitig darauf hingewiesen wurde, dass eine passende akademische Ausbildung dazu fehlt, und dass Wandelkommunikation in keinem Curriculum vorkommt.

Aus der Perspektive einer Universität als Ausbildungsstätte sieht das Bild wieder etwas anders aus. Initiativen, das Thema «Managementkommunikation» mit der Praxis zu verknüpfen verlaufen eher schleppend, die Notwendigkeit wird häufig nicht erkannt. Offenbar haben sich hier Bedarf und Angebot noch nicht optimal gefunden oder aufeinander abgestimmt.

Dass Kommunikation einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen ist, wenn nicht sogar der Schlüsselfaktor schlechthin, wurde von den sechs Experten einhellig festgestellt. Aber wie kommt der große Erfolg von Wandelkommunikation zustande? Etliche Untersuchungen und Referenzen können dieses Phänomen erklären. Sechs Gespräche mit innovativen Menschen, die voller Begeisterung von Praxisbeispielen ihrer Wandelkommunikation berichten, erklären es aber ebenso gut: Von internen Wandelagenten über Comics bis hin zu einer ganzen Wandcollage von Hochglanzprojekten wurde erzählt, wobei echte Freude an dieser Arbeit zu spüren war. Eine Emotionalität, die überschwappt und Lust auf Veränderung macht. Das Motivieren anderer für eine gute Sache kann sehr viel Energie freisetzen und damit eine Aufwärtsspirale erzeugen, die ansteckend wirkt. Unternehmensführungen tun also gut daran, sich diesen Aufwind zu Nutze zu machen, um Begeisterung für Veränderung zu stiften – durch Kommunikation.

Doch Wandelkommunikation macht nicht immer nur Spaß. Auch wenn nicht explizit darauf hingewiesen wurde, blieb der Eindruck des Ungesagten, dass man als Kommunikationsexperte sowohl eine hartnäckige Kämpfernatur als auch eine verständnisvolle Übermutter sein muss. Denn von allein kommt das eigene Kästchen im Organigramm nicht ganz nach oben direkt neben die Geschäftsleitung – aber dort gehört es hin, um strategische Entscheidungen transparent machen zu können. Wenn man es als Wandelkommunikator endlich geschafft hat, die notwendige Nähe zur Geschäftsleitung, freie Gestaltungsmöglichkeiten bei der Kommunikation und Informationen über strategische Entscheidungen aus erster Hand zu erhalten, dann soll man wieder auf Kuschkurs umstellen und voller Empathie Verständnis für die Belange der Belegschaft aufbringen? Das klingt so, als wäre der Wandelkommunikator ein Einzelkämpfer in Sandwich-Position. Worin liegt dann die Attraktivität dieser Position? Vermutlich genau in diesen Gegensätzen. Wandelkommunikation ist nicht nur eine Hommage an die Interdisziplinarität oder die ideale Verbindung zwischen rechter und linker Gehirnhälfte, sondern auch ein Beruf für mutige Menschen, die Klarheit wollen. Hoch spannend und mit Sicherheit abwechslungsreich.