

## Ins Leben der Anderen: Veränderungskommunikation in Change-Projekten

Publiziert als Forums-Beitrag in Xing/ Gruppe: IK im Fokus: Interne Kommunikation, Veränderungs- und Führungskommunikation

„Change“ boomt. Angesichts ganz realer und nicht selten existenzbedrohender Krisen hat sich das Management tiefgreifender Veränderungen zum Hoffnungsträger auch bislang skeptischer Vorstände und Geschäftsführungen gemauert: „Wir brauchen einen grundlegenden Wandel und zwar schnell“, schallt es unisono aus den Führungsetagen. Die Wirtschaftsteile der Zeitungen legen täglich Zeugnis darüber ab, welche Programme, Fusionen oder Kampagnen aufgelegt werden – und nicht nur die Konkursmitteilungen der Amtsgerichte geben Auskunft darüber, in welchen Fällen der Erfolg ausblieb.

Internationale Studien wie etwa die Global CEO-Studie von IBM bestätigen: Veränderungsprojekte scheitern häufig, rund 50% haben wenig bis gar keinen Erfolg und nur 15% sind als „sehr erfolgreich“ anzusehen. Auch da, wo Change-Prozesse unabwendbar sind, nämlich bei Fusionen oder Übernahmen und den hieraus resultierenden Veränderungen des Geschäftsmodells, fällt die Bilanz ausgesprochen mäßig aus. Bain & Company ermittelten, dass nur drei von zehn Merger & Acquisition-Transaktionen (M&A) tatsächlich Mehrwert schaffen. Ähnlich berichtet die Tilburg und Erasmus-Universität aus den Niederlanden: 85% der M&A liefern nicht die erwarteten Ergebnisse, rund 50% sind als kompletter Fehlschlag zu verbuchen. Dabei überrascht, dass Strategiedefizite als Hauptursache für das Scheitern ausfallen. Allerorten wird ein Implementierungsdefizit attestiert – weil es an Strukturen und Prozessen für den Transfer mangelt. Eigene Erfahrungen und Beobachtungen aus vielen Projekten in Dienstleistungs- wie Industrieunternehmen bestätigen die Diagnose: Viel zu selten kommt die Veränderung im vielbeschworenen Tagesgeschäft an, sie bleibt Fiktion ohne Entsprechung im Alltag.

Wie aber kann das sein? Bewährte Vorgehensweisen, Blaupausen für den Change-Prozess, Veränderungskon- oder gar -rezepte: Die Beratungs-, Seminar-, Leitfaden- bzw. Sinnindustrie liefert üppig, wenn es um den idealen Change-Prozess geht. Bücher, Aufsätze, Vorträge, Trainings, Kongresse, Workshops oder Beratungsangebote – wer Antworten sucht, erhält sie. Massenhaft. Und auch an Hinweisen auf die entscheidende Rolle der internen Kommunikation mangelt es nicht. Bei allem Durcheinander der konkurrierenden und dann wieder verwirrend gleichgerichteten Veränderungsrezepte dürfte Übereinstimmung mindestens in diesen Thesen bestehen:

- Der Erfolg des Change-Prozesses kann nur durch eine interne Kommunikation gelingen, die möglichst viele Kommunikationskanäle, -instrumente und -medien nutzt.
- Führungskräfte müssen in ihrem (Kommunikations-) Verhalten durchgängig zeigen, dass die Veränderung konsequent angesteuert wird und sie hinter dem Vorhaben stehen. Nur durch aktive Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion werden Führungskräfte zu Promotoren eines nachhaltigen Wandels.
- Erst wenn die angestrebte Veränderung selbstverständlicher Teil alltäglicher Praxis geworden ist, ist das Ziel erreicht.

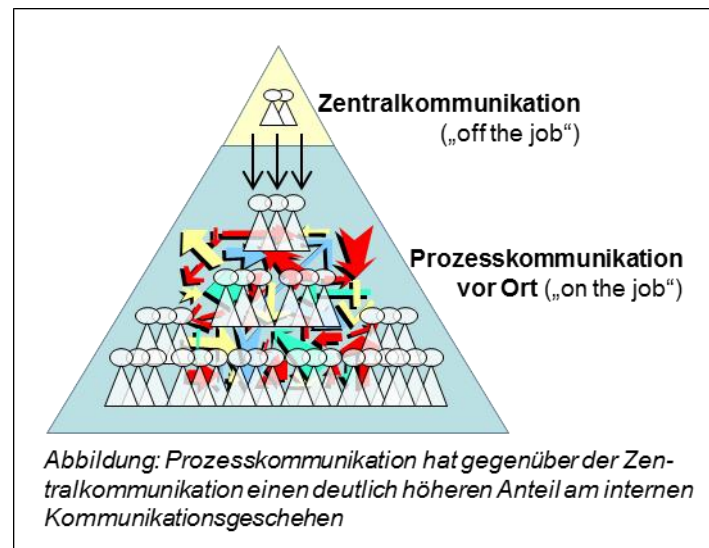
Wenn also durchaus klar zu sein scheint, wie Veränderungskommunikation „geht“ und wie sie dem Change-Vorhaben zum Erfolg verhelfen kann – weshalb geht so viel schief?

## Die Lücke ...

Wer eine gründliche (und ehrliche) Ursachenanalyse von den Praxiswirkungen der Change-Projekte ausgehen lässt, stößt bald auf eine fundamentale Konzeptionslücke. Wie soeben aufgezeigt, ist gerade der Praxis vor Ort allzu häufig eine mangelnde Implementierung und Transformation des Veränderungsvorhabens zu attestieren. Genau hierin zeigt sich ein prinzipiell reduktionistisches Vorgehen. Denn „Veränderungskommunikation“ wird in aller Regel auf solche Kommunikationsmaßnahmen beschränkt, die von zentralen Stellen initiiert, getragen, gestaltet und verantwortet werden. Dieses Aufgabenfeld der Veränderungskommunikation, das ich der „Zentralkommunikation“ zurechne, ist zweifellos notwendig und nicht zu hinterfragen. Beispiele für Instrumente dieser Kommunikationsarbeit sind Mitarbeiterzeitung, Aushänge/ Schwarzes Brett, Intranet, Newsletter oder auch Corporate Events wie die beliebten gewordenen Town Hall Meetings. In jüngster Zeit kommen zunehmend Formate wie Blogs, Unternehmens-Wikis, Corporate TV, Corporate Broadcasting/ Podcasts und weitere Medien aus dem boomenden Segment der Social Media hinzu. Sie alle werden in der Veränderungskommunikation genutzt – was richtig und begrüßenswert ist. Und doch zeitigen in jeder Organisation andere Kommunikationsarenen eine Hebelwirkung, die maßgeblich über Erfolg oder Nichterfolg der Veränderungskommunikation und damit über das Change Projekt entscheiden.

Gemeint ist solche unternehmensinterne Kommunikation, die eben nicht von Kommunikationsbereichen initiiert, sondern durch Führungskräfte und Mitarbeiter in allen Bereichen permanent und "on the job" ausgeführt wird. Diese „Prozesskommunikation“, wie ich sie nenne, ist unabdingbar zur Bewältigung der gestellten Aufgaben sowie zur Umsetzung der Prozesse und Abläufe. Sie manifestiert sich in Form von Besprechungen,

Führungsrunden, Telefonaten, Mails, Briefen, Absprachen, Unterweisungen und vielen weiteren Kommunikationen. Damit bestimmt die Prozesskommunikation den kommunikativen Alltag eines jeden Mitarbeiters in einem Ausmaß, das die Zentralkommunikation niemals erreichen kann (siehe Abbildung).



## ... und eine erstaunliche Reaktion

Könnte es sein, dass auch das keine ganz neue Erkenntnis ist? Immerhin werden die Stimmen, die nach einer neuen Rollendefinition für die Kommunikationsbereiche verlangen, dringlicher und lauter. Fachverbände wie auch Praktiker weisen auf den notwendigen Umbruch in der Disziplin der internen Kommunikation hin, die sich aus der bisherigen Funktion der Vorstandssprecher in Richtung interner Berater, Moderatoren und Coaches zu entwickeln habe.

Blicke in die Praxis sorgen jedoch für Ernüchterung. Nach wie vor entwickeln die Kommunikationsprofis wenig Ambitionen, das Kommunikationsgeschehen vor Ort zu unterstützen – etwa, indem Hilfestellung zur Planung, Realisierung oder Bewertung der Prozesskommunikation angeboten würde. Seien wir ehrlich: Überwiegend wird die Prozesskommunikation nicht einmal zur Kenntnis genommen, „die Anderen“ werden als Empfänger, jedoch nicht als Akteure begriffen. Wer „interne Kommunikation“ sagt, meint in der Regel lediglich die offizielle, von zentralen Stellen initiierte Kommunikation des Unternehmens gegenüber der eigenen Belegschaft. Erst vor wenigen Monaten beschied ein hochrangiger Kommunikationsverantwortlicher eines global bedeutenden Dienstleisters der Finanzindu-

strie meine diesbezüglichen Hinweise kurz und bündig mit dem Satz: „Darum kann ich mich nicht auch noch kümmern.“ Nicht nur dieser Fall belegt, dass die Prozesskommunikation noch ihrer Entdeckung durch die Kommunikationsbereiche harret. Damit aber bleibt die für den Change-Erfolg entscheidende Kommunikationsarena sich selbst überlassen.

### **“off the job” plus “on the job”**

Abermals sei betont: Keineswegs geht es um ein entweder-oder, wenn Zentralkommunikation und Prozesskommunikation gegenüber gestellt werden. Veränderungskommunikation bedarf zentraler Kommunikationsmaßnahmen, die übrigens immer dann besondere Wirkung entfalten, wenn sie partizipative Elemente aufweisen, also nicht nur konsumiert werden, sondern die Adressaten aktivieren und einbinden und damit zu Subjekten des Wandels machen. Dass die zentral eingesetzten Medien der Veränderungskommunikation außerdem ziel- und zielgruppengerecht, attraktiv und aussagefähig zu gestalten sind, dürfte sich in den Redaktionsteams der Newsletter, Intranetauftritte, Mitarbeiterzeitungen usw. herumgesprachen haben und wird hier nicht weiter erläutert.

Doch wir müssen hinnehmen, dass Zentralkommunikation grundsätzlich „off the job“ stattfindet. Wer den Newsletter oder die Intranetrubrik zum Veränderungsprojekt liest, wer an einem Town Hall Meeting, einer Veranstaltung der Road Show oder an einem Promotorentaining teilnimmt, geht gerade nicht seiner ursprünglichen Arbeit nach. Deshalb wird Zentralkommunikation von den Führungskräften und Mitarbeitern immer auch als Unterbrechung erlebt. Dagegen vollzieht sich die Prozesskommunikation „on the job“ - permanent, in mannigfaltiger Weise und in viel größerem Umfang: Dies ist die (Kommunikations-) Praxis, in der die Veränderungsprojekte allzu oft nicht ankommen. Wer diese Prozesskommunikation in seinem Veränderungsprojekt vernachlässigt, beraubt nicht nur sein Kommunikationsorchester um ein wesentliches Instrumentarium: Er riskiert, dass es in Opposition tritt zu den noch so gut gemeinten (und gut gemachten) Kommunikationsmaßnahmen von zentraler Seite.

Es spricht alles dafür, die Arenen und Milieus alltäglicher Kommunikation aufzusuchen und als Keimzelle tiefgreifender Veränderungen zu nutzen. Prozesskommunikation vor Ort, wie sie gerade durch die Führungskräfte jenseits aller Aufmerksamkeit der zentralen Kommunikationsbereiche geprägt wird, entscheidet letztlich über den Erfolg des Change-Prozesses. Hier vollzieht sich die Transformation des Veränderungsvorhabens, erst hier wird praktische Realität, was ansonsten Konzeptidylle bleibt – und sei sie noch so elegant kommuniziert.