



Führungskommunikation im Change

von Michael Kucht

Führungskommunikation im Change

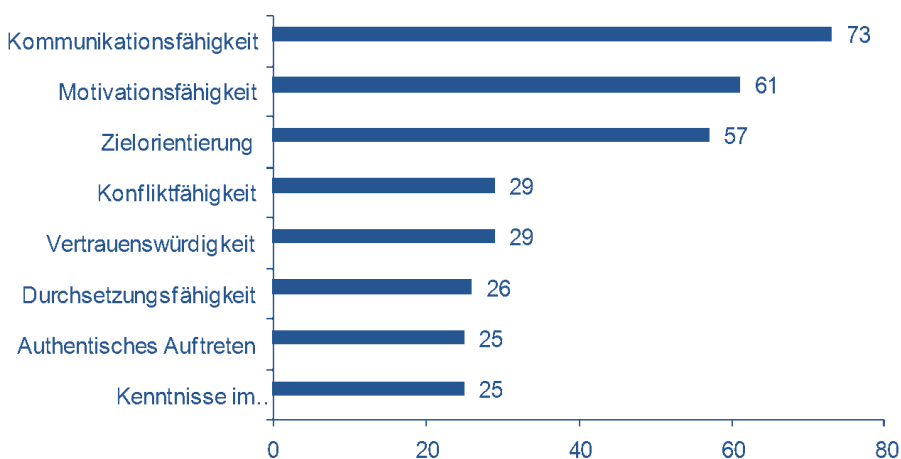
Zwischen Mitarbeiterbedürfnissen und der eigenen Unsicherheit

Change ist allgegenwärtig. Führungskräfte stehen dabei allzu oft selber im Brennpunkt von Veränderungen. Einerseits sind sie sehr häufig selber persönlich betroffen wenn nicht gar bedroht von Veränderungen. Andererseits gehört es zu moderner Führungsarbeit, die eigenen Mitarbeiter in unruhigen Zeiten auf Kurs zu halten, bzw. umfassende Veränderungen im eigenen Verantwortungsbereich verantwortlich zu moderieren und durchzuführen.



Persönliche Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass der direkte Vorgesetzte die präferierte Ansprechperson seiner Mitarbeiter ist, sobald Unsicherheit entsteht. Doch was ist, wenn diese Führungskraft selbst verunsichert ist oder sogar gelähmt von der Wucht der Veränderung?

Aufgabe von Führungskommunikation in Zeiten grundlegender Veränderung ist, von der reinen Informations-Weitergabe auf Reflektion und Verständigung über neue Sinnhorizonte umzustellen. All dies ist möglich im direkten Gespräch und in Gruppensituationen. Führungskommunikation im Change ist ganz wesentlich das Stiften von Sinnhorizonten. Die Fähigkeiten von Führungskräften, auf die es also ankommt, sind damit kommunikativ par excellence. Denn die Einbindung in Change-Prozesse erzeugt bei Mitarbeitern eine erhöhte Identifikation und Bereitschaft zur Mitwirkung. Stress und Ängste werden so reduziert. Fehlende Einbindung dagegen führt zu Gefühlen von Kontrollverlust und Stress.



Was von Führungskräften in Veränderungsprozessen erwartet wird (Change-Studie Cap Gemini 2010)

Neben der dialogischen, persönlichen Kommunikation ist unternehmensweit eine flankierende, informationsorientierte Kommunikationspolitik erforderlich, die Prozess, Strukturen und zeitliche Abfolge des Veränderungsprojektes so transparent und nachvollziehbar wie möglich macht. Die medial organisierte Kommunikation hat die Aufgabe, die Führungskräfte systematisch mit Kommunikationsmaterialien in Richtung Kontextvermittlung aber auch mit der Einrichtung von Feedbackprozessen zu unterstützen.

Was aber passiert, wenn Führungskräfte im Change selbst wesentlich stärker betroffen sind, als ihre Mitarbeiter? Manager werden in Veränderungsprozessen allzu oft ausgetauscht. Veränderungen haben für Führungskräfte oft etwas Bedrohliches, da sie auch das Ende der Karriere bzw. Jobverlust bedeuten können. Nicht umsonst weisen Studien darauf hin, dass Manager im Change zu 80 % ihrer Zeit und Kraft in den Selbsterhalt stecken und nur noch 20 % demnach für Führung und Mitarbeiter verbleiben.

Die Ressource "Führung" im Change ist daher kritisch zu behandeln. Anzufangen ist mit einer rechtzeitigen und umfassenden Einbindung der Führungsmannschaft selbst. Darüber hinaus stellen sich immer mehr Unternehmen auf das Zeitalter der Veränderung ein, indem sie ihre Führungsmannschaft einer spezifischen Change-Ausbildung unterziehen: Verstanden als nachhaltige Investition in eine tragfähige und zukunftsgerichtete Architektur des Wandels.

Unabhängig davon, wie viel oder wenig Unterstützung Sie in umfangreichen Veränderungsvorhaben in Ihrem Unternehmen als Führungskraft von Zentral- oder Projektseite erhalten.

Folgende Tipps können helfen, als Führungskraft im Change einen guten Job zu machen – zumindest, was die Führungskommunikation betrifft:

- **Klar sein bzw. klar werden über die eigene Rolle:** Sie sind Führungskraft!
- Die **Verantwortung** für die Bereitstellung von Informationen **übernehmen**. Und für das Gespräch mit Ihrem Team.
- Wo immer Sie können, kommunizieren Sie **face-to-face**.
- Seien Sie **authentisch**.
- Kommunizieren Sie so **zeitnah** wie möglich! Es spielt keine Rolle, wenn Sie nicht in der Lage sind, jede Frage zu beantworten.
- Nehmen Sie sich Zeit für Gespräche und vor allem: **hören Sie Ihren Mitarbeitern** zu.
- Auf **positive Aspekte** konzentrieren und deutlich **zeigen, dass Sie** mit der Stoßrichtung der Veränderungen **einverstanden sind**.

Autor: Michael Kucht

Michael Kucht ist Kommunikationsberater Strategie und Change der Philos GmbH. Kommunikation und der Faktor Mensch als zentrale Erfolgsfaktoren in Strategie- und Changeprozessen sind seine Leidenschaft. Hier ist er Vordenker und Mitgestalter stark interdisziplinärer Ansätze zur Erhöhung der Wirksamkeit von Kommunikation. Ein Mix aus Medien-, Erlebnis- und Face-to-Face Kommunikation, gepaart mit systemischen Interventionen, sind dabei charakteristische Elemente. Ihn zeichnen seine strategische Denke aus, Konzeptions- und Umsetzungsstärke, die systemische Haltung, ein breites methodisches Repertoire sowie viel Spaß an komplexen Herausforderungen.

