

## Den Mut haben, Unangenehmes anzupacken

22. Juni 2014, 13:42



**Change-Prozesse brauchen klare und professionelle Kommunikation - nach außen, vor allem aber nach innen. Nur so können Komplexität und Veränderungsschmerz erträglich gemacht und ins Gute gedreht werden**

Einem nach außen kommunizierten und nach innen bloß verordneten Change wird kein nachhaltiger Erfolg beschert sein. Der Weg zu dieser klaren Erkenntnis ist oft mühselig und mit vielen Rückschlägen gepflastert.

Dennoch: Das Bewusstsein für "Change" sei in den vergangenen Jahren doch deutlich gestiegen, sind sich Sandra Luger, Kommunikationsexpertin und Geschäftsführerin von Gaisberg Consulting, und Angelika Hager, Geschäftsführerin der Coaching- und Beratungsfirma KopfSchritte, sicher.

Dass das Bewusstsein der Führungskräfte erster und zweiter Ebene für gegebenenfalls notwendige (strategische) Veränderungen in deren Organisationen schon seit vielen Jahren geschärft sein sollte, ist unbestritten. Aber das Bewusstsein dafür, welche Auswirkungen in vielerlei Hinsicht unbegleitete Change-Prozesse innerhalb der Organisation auf jeden einzelnen Mitarbeiter haben - nämlich auch negative -, dürfte sich vielerorts erst später entwickelt haben. Nicht selten erst an der Kippe zum viel zitierten "organisationalen Burnout".

### Change als Zusatzaufgabe

Es sei stark kulturell geprägt, wann, wie und was an wen kommuniziert werde, erzählt Sandra Luger aus ihrer beruflichen Erfahrung. Viele kommunizieren Change oder Krisen professionell nach außen - über Kommunikationsagenturen wie die ihre -, nach innen aber halte man sich bedeckt, dominieren oft Gerüchte den Change-Alltag. Nicht selten sei man über diesen Weg zu Aufträgen im Rahmen einer internen Change-Kommunikation gekommen, so Luger weiter.

So "sickere" Change in Organisationen von den obersten Ebenen langsam in daruntergelegene. Und dort sei Change noch lange nicht "gelernt". Luger: "Heute arbeiten wir häufig mit Mitarbeitern auf Teamleiterebene", jenen, die sowohl ins Team als auch an die Spitze kommunizieren und auch entsprechende Maßnahmen umsetzen müssen.

**Wer sind die Multiplikatoren?**

Dabei handle es sich um eine Gruppe, die als Multiplikatoren für wirkungsvolle Veränderung in Organisationen, so Hager weiter, "entdeckt worden ist" und der diese Aufgaben oft ungefragt als Zusatz ins Portfolio gesteckt werden. Hager: "Problematisch ist, dass diese Positionen oft mit Experten besetzt sind, die gerne detailverliebt und akribisch an ihren Dingen arbeiten. Und die sich häufig in der Situation finden, weder ihre Kernaufgaben noch die zusätzlichen Managementaufgaben nach ihren Vorstellungen erfüllen zu können.

Hager: "Die meisten Change-Prozesse sind von einem enormen Zeitdruck geprägt." Diese Menschen drohen - wenn man sie nicht entsprechend coacht und auch in Sachen strategischer Kommunikation unterstützt - zu "verbrennen". Die dafür notwendigen Tools - wie etwa Szenarios durchzuspielen -, sagt Luger, werden jedenfalls immer stärker nachgefragt.

**Kein Kommunikationsvakuum entstehen lassen**

Die zahlreichen Change-Prozesse in den Organisationen haben auch die Arbeit der Kommunikatoren verändert, so Luger weiter. Man müsse nicht nur wissen, was man in welcher Phase des Change kommuniziert, sondern auch viel prozessualer denken, um so auch kein kommunikatives Vakuum entstehen zu lassen. Es brauche auch Mut, unangenehme und schwierige Themen anzufassen, sagt Luger, dort stecke meist die höchste Wirkkraft - auch wenn's wehtut. Der Zugang aber, Veränderungsprozesse in ihrer Gesamtheit - eben auch kommunikativ und in Begleitung von Coaches - von innen heraus zu betreiben, zeige, dass erkannt worden ist, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen den Change mittrage. (Heidi Aichinger, DER STANDARD, 21.6.2014)