

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



Steven Loepfe

Geschäftsinhaber, Loepfe & Partner AG

Kontakt:
loepfe@loepfe.ch

«Geschichten erzählen,
die emotional begeistern
und Sinn stiften.»

Wandelkommunikation lernen – ein Blick hinter die Kulissen

Erfahrungen und Hinweise von sechs erfahrenen Wandelkommunikatoren

Wie wird man ein guter Wandelkommunikator? Worauf kommt es an, und ist das erlernbar?

Bei der Kommunikation von Veränderungen kommt es auf drei Dinge an, a) eine klare Vorstellung, wohin die Reise gehen soll, b) eine Geschichte, die die Reise beschreibt und c) Menschen, die fähig sind, diese Geschichte zu erzählen. Die «Geschichte» soll helfen, den betroffenen Personen Sicherheit zu bieten durch Orientierung, den Nutzen aufzuzeigen durch Relevanz und schließlich Begeisterung zu erzeugen durch Sinnstiftung. Durch emotionale Involvierung wird der Wandel greifbar und nachvollziehbar, die Mitarbeiter springen einem nicht plötzlich ab.

Erlernbar ist diese Art der Arbeit schon, wenn eine Führungskraft dazu in der Lage ist, emotional zu führen und ihre Mitarbeiter zu begeistern. Das Skillset einer Führungskraft erfordert genau dieses Können, Unsicherheiten auszuhalten und mit Menschen in wertschätzender Art umgehen zu können. «Führen übers Herz und nicht übers Excel-Sheet» lautet das Credo. Wenn die Leidenschaft zum Befähigen von Menschen bei der Führungskraft spürbar ist, dann wird sie auch das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen, so dass diese sagen: «Ich weiß zwar noch nicht, wo die Reise hingehet, aber ich vertraue dir.»

Was macht Wandelkommunikation so schwierig, und welchen Rat kann ich geben?

Die vielen auftretenden Unsicherheiten und das Eingeständnis, dass der Umgang damit schwer fällt, machen Wandelkommunikation zu so einer anspruchsvollen und schwierigen Aufgabe. Viele Manager sagen nach einem Veränderungsprojekt: «Ich hätte viel mehr mit den Personen reden sollen!». Denn nur durch Kommunikation gelingt der Abgleich zwischen den unterschiedlichen Erwartungen. Das Schlimmste, was einem in dieser Situation

von Veränderungskommunikation passieren kann, ist aufkommender Veränderungszynismus. Dieser kann nur durch Orientierung und Sinnstiftung entkräftet werden. Wenn zudem durch einen Veränderungsprozess Kulturen und damit verbundene Denkmuster aufeinanderprallen, wird die Situation noch verschärft. Eine gemeinsame Sprache zu finden, wird dann ganz essentiell. Und auch hier muss wieder mit Emotionalität und Leidenschaft kommuniziert werden, so dass möglichst viele mit im Boot bleiben. In einem Veränderungsprojekt können jederzeit Unwägbarkeiten auftauchen. In dieser Situation wird von der Führungskraft erwartet, gleichzeitig Kompetenz zu beweisen und dennoch eine gewisse Leichtfüßigkeit zu bewahren.

Daher würde ich einer Führungskraft den Rat geben, in schwierigen Situationen eine gewisse Gelassenheit zu behalten und so oft wie möglich das direkte Gespräch mit den Mitarbeitenden zu suchen. Zudem sollte ein Wandelkommunikator Abstand nehmen vom Endgültigen und sich öffnen für das Vorläufige, mehr dem Bauchgefühl vertrauen und das Unvorhergesehene zulassen. Wenn man sich das eingesteht, erhält Kommunikation eine ganz andere Dimension, einen anderen Sinn, eine Emotionalität und Sinnlichkeit. Und derer bedarf es, um auch für Veränderungen zu begeistern.

Wenn ich einen Wunsch frei hätte, der meine Arbeit nachhaltiger macht, dann...

...würde ich mir mehr Offenheit wünschen, und dass Führungskräfte und auch Mitarbeitende einfach einmal vorbehaltlos an eine neue Situation herangehen und ausprobieren. An Veränderungen kann man nämlich auch Freude haben, und zwar dann, wenn Versprechen eingehalten werden. Daher würde ich mir eine Erhöhung der Verlässlichkeit und Offenheit wünschen.