

Kommunikation als Schlüsselfaktor des Change-Managements

Eine soziologisch inspirierte Analyse

Von Hans-Joachim Gergs und Rainer Trinczek

1 Einleitung

Organisationen werden in der einschlägigen Literatur regelmäßig beschrieben als soziale Einheiten, die einem klar definierten Organisationszweck folgen, sich intern durch eine zielgerichtete Aufbau- und Ablaufstruktur auszeichnen und sich gegenüber ihrer Umwelt eindeutig positionieren. In dieser Perspektive werden Organisationen vorrangig als ein technisches – und damit technisch optimierbares – Hilfsmittel zum Erfüllen eines vorgegebenen Zwecks operationalisiert. Subjekte tauchen in diesem Organisationsverständnis im Grunde nur in reduzierter Form, als willfährige Vollzugsorgane eines vorrangigen Organisationsprozesses, auf. Kommunikation findet höchstens an der hierarchischen Spitze statt, wenn es um Fragen der Optimierung der Zweck-Mittel-Relation geht. Sind hier einmal Entscheidungen getroffen, beschränkt sich der Prozess der organisatorischen Implementierung auf eine Top-Down-Durchsetzung mittels Information und hierarchischer Macht. Einem solchen entmenschlichten, technischen Verständnis von Organisation wird in diesem Beitrag nicht gefolgt, da es empirischen Befunden über organisatorische Alltagspraxis und über Veränderungsprozesse von Organisationen entschieden widerspricht.

In diesem Beitrag wird vielmehr eine Perspektive eingenommen, die Organisation als „geronnene Kommunikation“ versteht (siehe Punkt 2), wobei die verfestigten Organisationsstrukturen in betrieblichen Veränderungsprozessen jeweils kommunikativ neu ausgehandelt werden müssen (siehe Punkt 3). Vor dem Hintergrund empirischer Befunde zu betrieblicher Kommunikation in Change-Prozessen (siehe Punkt 4) werden wir fünf Thesen formulieren, die als Leitlinien erfolgreicher Kommunikation in betrieblichen Umbruchsituationen verstanden werden können (siehe Punkt 5).

2 Organisation ersetzt Kommunikation

Organisationen sind komplexe soziale Konstellationen, in denen „das Leben (tobt). Weit von jenen anämischen Gebilden entfernt, die in der althergebrachten Forschung unter dem Namen ‚Organisationsstruktur‘ ihr schattenhaftes Dasein fristen und von oben bis unten vermessen werden, sind sie in Wirklichkeit Arenen heftiger Machtkämpfe, heimlicher Mauschelen und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten“ (Küpper/Ortmann 1988, Seite 6). In Organisationen treffen Menschen zusammen, die auf unterschiedlichen hierarchischen und mit differenten organisatorischen Ressourcen ausgestatteten Positionen verankert sind – Menschen mit unterschiedlichen Biographien und unterschiedlichen Interessen, die miteinander ausgehandelt und vermittelt werden müssen.

In dieser Perspektive versteht es sich von selbst, dass Organisation und Management wesentlich als Kommunikation begriffen werden müssen. Kommunikation ist ein „essential element in the ongoing process of organizing through which social structures are produced, reproduced, and changed“ (Orlikowski/Yates 1994, Seite 541). Es geht also um die Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation, das heißt um die Ablösung des technischen zugunsten eines sozialen Verständnisses von Organisation (Baecker 2003, Seite 137).

* Rainer Trinczek ist Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie an der TU München. Seine Forschungsschwerpunkte sind Kommunikation in Unternehmen, Managementsoziologie, Arbeitszeitforschung, Industrial Relations und Work-Life-Balance. Hans-Joachim Gergs ist Dozent am Lehrstuhl für Soziologie der TU München mit den Schwerpunktthemen Organizational Change and Communication.

Theorie & Praxis

Ein solches Verständnis von Organisation impliziert freilich nicht, dass in Organisationen ständig alles zur kommunikativen Disposition stehen würde – eher im Gegenteil: Organisationen haben sich gerade deswegen als so effiziente Sozialorganisationen erwiesen, weil sie mittels Strukturbildung Kommunikation selektiv und temporär entbehrlich machen. Organisation ersetzt also in gewisser Hinsicht Kommunikation. Organisationen sind stets als „geronnene Kommunikation“ zu verstehen.

Dies lässt sich an einem Beispiel demonstrieren: Bereits in relativ kleinen Organisationseinheiten steigt die Komplexität rascher, als wir denken und kommunizieren können. Der Versuch, jede Frage und Unklarheit kommunativ bearbeiten zu wollen, würde bei der zunehmenden Dichte und Vielschichtigkeit der Sozialbeziehungen in einem Unternehmen zum kommunikativen Super-Gau führen. Wenn wir alle Interaktionen und Probleme ausdiskutieren müssten, würden wir – leicht übertrieben – als Greise auf dem Sterbebett noch über Fragen unseres Eintritts in das Unternehmen reden. Aus diesem Grund wird in der Genese von Organisationen das fluide Medium sprachlicher Kommunikation üblicherweise zu Strukturen verdichtet, zu definierten Prozessabläufen, Verfahrensanweisungen, Stellenbeschreibungen und Regelsystemen.

Organisationen können daher als eine Ansammlung von expliziten oder impliziten Regeln zur (begrenzten) Kommunikation zwischen den Mitgliedern einer Organisation verstanden werden. Dabei werden sowohl die Anordnung der verschiedenen Stellen in einer Organisation bestimmt (Aufbauorganisation) als auch die Kommunikationswege definiert (Ablauforganisation). Derartige organisatorische Strukturen konzentrieren den Strom der alltäglichen Kommunikation auf hochselektive Themen, was entscheidend zum Effizienzvorteil von Organisationen gegenüber anderen Sozialgebilden beiträgt. Die Mitarbeiter können (und müssen!) sich in ihrem Handeln auf diese Organisationsstrukturen beziehen, ohne dass sie diese stets gesondert kommunizieren müssten. Organisation befreit die beteiligten Akteure daher von der Notwendigkeit

aufwendiger Kommunikationsprozesse im alltäglichen Arbeitsprozess oder auch bei der Lösung von Problemen und schützt Mitarbeiter wie auch Führungskräfte vor Kommunikationsüberlastung.

Organisation ersetzt also in der Tat Kommunikation – wobei die Entlastungsfunktion beidseitig ist: Die Organisation wird durch interne Strukturierung von ansonsten anfallendem Kommunikationsbedarf der Subjekte entlastet, und für die Subjekte wird durch die Strukturierungsleistung der Organisation die Komplexität der feldspezifischen Umwelt so weit reduziert, dass sie in dieser Organisation überhaupt handlungsfähig werden.

Ein solches Verständnis von Organisation basiert theoretisch wesentlich auf sozialkonstruktivistischen, sozialphänomenologischen und symbolisch-interaktionistischen Ansätzen. In Anschluss an Berger/Luckmann (1969) wird davon ausgegangen, dass soziale Ordnungen in einem Prozess der Habitualisierung und Institutionalisierung entstehen. Dabei werden Normen und Strukturen in einem kommunikativen Aushandlungsprozess zwar sozial konstruiert (was sie grundsätzlich veränderbar macht!), gleichzeitig werden sie fortan von Außenstehenden jedoch als objektiv vorgegeben wahrgenommen, wobei Verstöße gegen die so produzierten Regeln jeweils mit Sanktionen belegt werden.

3 Organisatorischer Wandel braucht ein erhöhtes Maß an Kommunikation

Organisatorische Wandlungsprozesse müssen die normale Reproduktion organisatorischer Strukturen, Routinen und Regeln durchbrechen – je nach Ausmaß des Change-Prozesses in mehr oder minder großem Umfang. Dabei muss stets mit organisatorischen Routinen und eingefahrenen Deutungs- und Orientierungsmustern gebrochen werden. Das entscheidende Medium hierzu ist Kommunikation (vergleiche auch Kieser/Hegele 1998, Seite 145).

Abbildung 1

Gewünschte Informationsquellen von Mitarbeitern bei Veränderungsprozessen

	Kanada	Großbritannien	USA
Video	24 %	35 %	29 %
Printmedien	36 %	44 %	40 %
Face-to-Face	65 %	72 %	74 %

Quelle: Foehrenbach/Goldfarb (1990)

Die starke Betonung der Relevanz von Kommunikation im Veränderungsprozess dürfte nach den einführenden Bemerkungen zum Verhältnis von Organisation und Kommunikation nahezu selbsterklärend sein: Wenn Organisation letztlich geronnene Kommunikation darstellt, dann kann organisatorischer Wandel als genau der diametral gegenläufige Prozess beschrieben werden. Strukturen, Routinen, implizite Wissensbestände werden nun bewusst aufgeweicht und zur Disposition gestellt, wodurch gleichsam automatisch neuer Kommunikationsbedarf in der Organisation entsteht. Kommunikation muss die Lücke füllen, die durch das bewusste Außerkraftsetzen der bislang gültigen Regeln aufgetan wurde. Wenn richtig ist, dass Organisation Kommunikation ersetzt, dann muss auch richtig sein, dass organisatorische Veränderung zusätzlichen Kommunikationsbedarf generiert – bis wieder ein Zustand relativer Stabilität erreicht ist. Im Veränderungsprozess kommt es daher zu einer Potenzierung von Kommunikationsnotwendigkeiten. Dabei steigt die Kommunikationsintensität mit der Größe und Tiefe des Veränderungsprojekts stark an.

Aus der Perspektive der Beschäftigten entsteht Kommunikationsbedarf aufgrund der Verunsicherungen und Irritationen, die daraus resultieren, dass eingetüpfte Abläufe, gewohnte Arbeitsvollzüge, Kooperationsstrukturen, also die bisherigen Regeln des betrieblichen Alltagshandelns, plötzlich außer Kraft gesetzt werden. Es müssen neue Orientierungsmarken gesucht und ausgemacht werden, die Kristallisierungspunkte für neue Routinen und Wissensbestände darstellen können. Dieser Prozess der Neuorientierung ist ein zwischen den Beschäftigten und zwischen diesen und dem Management ablaufender Kommunikationsprozess. Kommunikation ist die Basis, auf der sich ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Interpretationen der neuen Organisation entwickeln können (vergleiche Kieser/Hegele 1998, Seiten 139ff.). Soll der Change-Prozess erfolgreich verlaufen, ist die Strukturierung dieses Kommunikationsprozesses wesentliche Aufgabe des Managements. Insofern ist richtig: Jeder Veränderungsprozess ist so gut wie das Konzept zu seiner Kommunikation.

Ein entscheidender Schlüssel zum Gelingen von Veränderungsprozessen ist dabei die Sicherung der Anschlussfähigkeit des Neuen an das Alte. Verstehbare und vermittelbare Anschlüsse – sowohl in technischer als auch in sozialer Hinsicht – in die Organisation hinein zu vermitteln, stellt damit die zentrale Herausforderung des Change-Managements dar. Kommunikation muss dabei stets darauf abzielen, stimmige Übergänge und passgenaue Anschlüsse zwischen dem alten und dem neuen Denken und Handeln zu ermöglichen. Will man die Mitarbeiter nicht einfach überrollen oder übertönen, muss man sie dort abholen, wo sie stehen und ihnen das neue Denken sorgsam vermitteln (Mutius 1995, Seite 265).

4 Welche Form der Kommunikation brauchen Veränderungsprozesse? Empirische Befunde zur Change-Kommunikation

Vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen über den Zusammenhang von Organisation und Kommunikation wird deutlich, wie wichtig gute Kommunikation für das Gelingen von Veränderungsprozessen ist. Leider verfügen wir bislang vor allem über Konzepte der Change-Kommunikation (Doppler 2000, Pfannenberg 2003, Deekeling/Barghop 2003) und nur über wenige fundierte empirische Studien zur Effektivität und Effizienz der in Veränderungsprozessen eingesetzten Kommunikationsformen (vergleiche auch Sperka 1997, Seite 182). Im Folgenden wollen wir die wenigen bislang vorliegenden Befunde sichten.

Abbildung 2.1

Einsatz von unterschiedlichen Formen der Einweg-Information

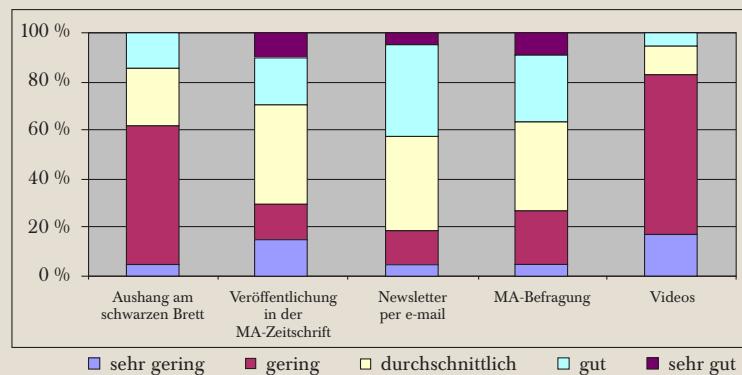
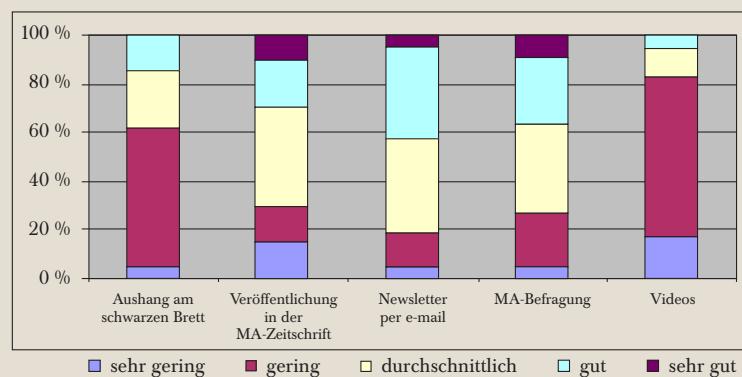


Abbildung 2.2

Wirkung von unterschiedlichen Formen der Einweg-Information



Theorie & Praxis

Nach einer Studie der International Association of Business Communicators in den Jahren 1984 (Rosenberg 1984) und der Studie von TPF&C aus dem Jahr 1990 (Foehrenbach/Goldfarb 1990) ist es die Face-to-Face-Kommunikation, mit der man die Mitarbeiter in Veränderungsprozessen erreicht. So wollen zwischen 65 Prozent und 74 Prozent aller Mitarbeiter Informationen zu Veränderungsprozessen durch direkte Ansprache erhalten (siehe Abbildung 1). Printmedien werden demgegenüber nur von 36 Prozent bis 44 Prozent der befragten als Informationsquelle gewünscht.

In diesem Zusammenhang kommt den direkten Vorgesetzten der betroffenen Mitarbeiter eine zentrale Bedeutung zu, da die Mitarbeiter diesen deutlich mehr Vertrauen und Glaubwürdigkeit schenken als dem mittleren und oberen Management. Sie werden nach einer Studie von Larkin/Larkin (1994) zu einem entscheidenden Verbindungsglied zwischen oberem und mittlerem Management auf der einen Seite und den Mitarbeitern auf der anderen Seite. Larkin und Larkin empfehlen aus diesem Grund: „Spend 80 % of your

communication time, money, and effort on supervisors. (...) The traditional approach is to launch change from the top and hope that information about the change will open like a parachute, blanketing everyone evenly. But frontline supervisors – not senior managers – are the opinion leaders in your company“ (Larkin/Larkin 1996, Seite 102).

Diese Ergebnisse der angelsächsischen Forschung werden durch eine neuere Untersuchung von Bernecker und Reiß (2002) für die Bundesrepublik weitgehend bestätigt. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Führungskräfte und Projektleiter hinsichtlich ihrer Einschätzung einer modernen Kommunikationspolitik in Veränderungsprozessen befragt.

Besonders schlecht schneiden dabei die klassischen Aushänge (Schwarzes Brett) ab. Sie werden zwar sehr häufig verwendet, ihre Wirksamkeit ist jedoch stark begrenzt. Noch schlechter wird die Mitarbeiterzeitung als Medium der Kommunikation von Veränderungsprozessen eingeschätzt. Etwas besser sieht das Urteil über die Versendung von Newslettern per E-Mail aus. Auf Grund der Einfachheit und Schnelligkeit des Versands wird diese Kommunikationsform häufig angewandt. Ihre Wirksamkeit wird jedoch ähnlich schlecht beurteilt wie die der Aushänge. Auch projektspezifische Kommunikationsinstrumente wie Videos oder Mitarbeiterbefragungen werden mit Skepsis beurteilt.

Ähnlich wie die angelsächsischen Untersuchungen kommen auch Bernecker und Reiß (2002) für deutsche Unternehmen zu dem Ergebnis, dass die Face-to-Face-Kommunikation in Veränderungsprozessen eine sehr viel höhere Bedeutung hat als die Einweg-Information. Nach Ansicht der von ihnen befragten Führungskräfte kann bei der Face-to-Face-Kommunikation ein unmittelbarer Austausch zwischen den Promotoren eines Veränderungsprojekts und den Betroffenen stattfinden (ebenda, Seite 357). Entsprechend hoch wird die Wirksamkeit dieser Kommunikationsform eingeschätzt (vergleiche Abbildung 3.2.).

Die höchste Wirksamkeit aller Kommunikationsinstrumente wird dabei eindeutig dem Einzelgespräch attestiert. Aber auch das Abteilungs-Meeting – als Teil der Regelkommunikation – nimmt einen hohen Stellenwert ein. Projektspezifische Zweiweg-Kommunikationsformen wie Workshops und Kick-off-Veranstaltungen werden in ihrer Wirksamkeit ebenfalls hoch eingeschätzt.

Bernecker und Reiß kommen zusammenfassend zu dem Schluss, dass die Zukunft exzellenter Kommunikationspolitik in Veränderungsprozessen überwiegend in der Zweiweg-Kommunikation liegt. Daran wird auch die Verbreitung von IT-gestützten Informations- und Kommunikationsmedien nichts Grundlegendes ändern. Die befragten Führungskräfte gaben an, dass der Einsatz elektronischer Informationsinstrumente (Intranet, Informationsplattformen, Chat-Rooms etc.)

Abbildung 3.1

Einsatz von unterschiedlichen Formen der Zweiweg-Kommunikation

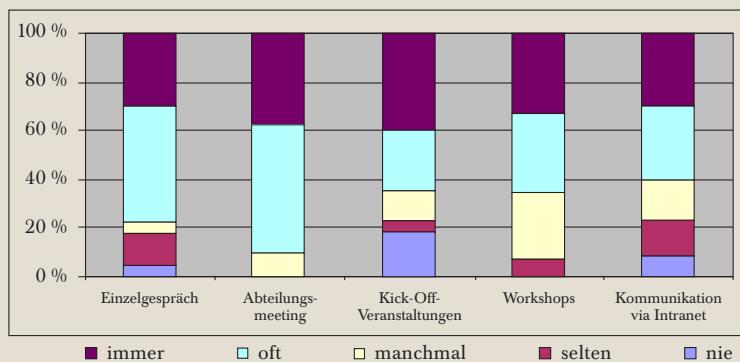
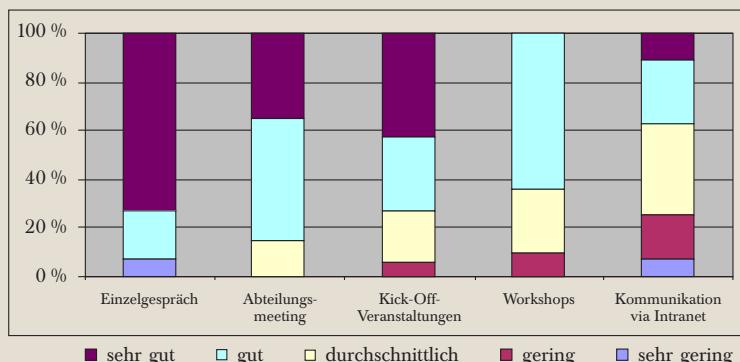


Abbildung 3.2

Wirkung von unterschiedlichen Formen der Zweiweg-Kommunikation



die konventionelle Face-to-Face-Kommunikation nicht ersetzen, wohl aber sinnvoll ergänzen kann (ebenda, Seite 358). Ähnliches gilt für die Printmedien. Sie können, so Bernecker und Reiß, unterstützend zur Face-to-Face-Kommunikation eine wichtige Funktion übernehmen, indem sie beispielsweise auf neue formale Regelungen hinweisen oder Standarddaten wie Statistiken und Kennzahlen vermitteln.

Vor dem Hintergrund dieser empirischen Befunde, können wir Folgendes festhalten: Die Einweg-Information hat in Veränderungsprozessen durchaus ihre Begründung, übernimmt jedoch lediglich eine unterstützende Funktion. Information allein reicht aber in Veränderungsprozessen nicht aus. Kommunikation muss hinzukommen. In Veränderungsprozessen, so unsere These, gibt es vielfach nicht nur ein Informationsdefizit, sondern ein noch größeres Kommunikationsdefizit (vgl. auch Yazici 2002).

Kommunikation ist mehr als die Übermittlung von Information, nämlich letztlich soziales Verhalten. Schon der Grundstock des Worts Communis (gemeinsam) weist die entscheidende Richtung: Kommunikation ist dann gelungen, wenn die an diesem Prozess Beteiligten sich eine gemeinsame Grundlage, eine Meinung, eine Überzeugung geschaffen haben, wenn sie sich wirklich verständigt haben. Sie müssen dabei keineswegs inhaltlich übereinstimmen. Aber sie müssen sich gegenseitig verstehen und begreifen. Es geht um die Herstellung von Eineindeutigkeit in der Kommunikation. Erst wenn die Dinge vom Gegenüber in ihrem Sinn verstanden wurden, ist gemeinsames Handeln möglich.

Mitarbeiter wollen nicht, wie vielfach angenommen, bei allem mitreden und Einfluss nehmen. Sie wollen aber – zumal in Zeiten des Wandels – Entwicklungen und Veränderungen nicht blind ausgeliefert sein. Sie wollen Ziele, Absichten, Hintergründe und Zusammenhänge verstehen. Sie wollen wissen, was auf sie zukommt. Es muss daher in einer erfolgreichen Kommunikationspolitik um die Herstellung von Orientierung gehen. Dies gelingt nur in echten Kommunikationsprozessen, das heißt nicht nur im Reden und Senden, sondern im Zuhören und in der Auseinandersetzung im Dialog.

wenigen Studien und vor dem Hintergrund unserer langjährigen Erfahrung als Berater in Veränderungsprozessen fünf Thesen formulieren, die Hinweise auf Erfolgsfaktoren der Change-Kommunikation geben können.

Dabei gilt es zu beachten, dass eine gute Change-Kommunikation sich am Umfang, an der Tiefe und der Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses orientieren muss. Durch eine Unternehmenskrise ausgelöste grundlegende Restrukturierungsprozesse erfordern eine andere Art und Weise der Kommunikation als beispielsweise die neue organisatorische Einbettung einer Abteilung oder eines Unternehmensbereichs. Es gibt daher unterschiedliche Wege und Stile der Change-Kommunikation. Es gibt jeweils andere Etappeneinteilungen und Schwerpunktsetzungen. Und doch lässt sich Allgemeines im Besonderen erkennen. Die folgenden Thesen für erfolgreiche Kommunikation in Veränderungsprozessen stellen den Versuch dar, diese Muster transparent und für die betriebliche Praxis handlungsleitend zu machen.

5.1 These 1: Einmal ist keinmal – Kommunikation von Veränderungsprozessen braucht gezielte Redundanz

Kotter ermittelt in einer Studie, dass sich in Veränderungsprozessen meist deutlich weniger als ein Prozent der Kommunikation auf die Veränderung richtet (ebenda 1996, Seite 89). In dieselbe Richtung weisen die Ergebnisse von Schweiger und Denisi (1991), die die Kommunikationsintensität im Prozess der Fusionierung von Unternehmen untersucht haben.

Die Veränderungskommunikation muss, so unsere These, nicht nur Vorrang vor der Regelkommunikation erhalten. Das Ziel des Wandels muss ferner so oft wie möglich kommuniziert werden, auch wenn dies aus Sicht des Managements eintönig erscheinen mag (vergleiche Hammer/Stanton 1995, Seiten 147f.). Gute Topmanager, so der amerikanische Managementberater Peter Drucker (1989, Seite 113), „werden nie überdrüssig, ihre Geschichte zu erzählen. Richtige Kommunikation nimmt zahllose Stunden, Auge in Auge, in Anspruch, geht rückwärts und vorwärts. Es sind menschliche Wesen, die in einem kontinuierlichen und interaktiven Prozess, die Dinge erkennen, von ihnen überzeugt sind oder sie lediglich akzeptieren, die sie aber verstanden haben.“

Eine gelungene Change-Kommunikation stellt gezielt und systematisch Redundanz her. Dabei muss sich die Kommunikation in Form und Inhalt an den unterschiedlichen Phasen eines Veränderungsprozess orientieren. Zu Beginn geht es mehr darum, die Dringlichkeit des Wandels darzustellen. Später gilt es, Akzeptanz und Überzeugung für die gefundene Lösung zu schaffen. Die Vermittlung von Durchbruchsignalen, Fortschritten und Erfolgen sichert schließlich die dauerhafte Motivation. Diese Kommunikation von Erfolgen

5 Erfolgreiche Kommunikation in Veränderungsprozessen – fünf Thesen

Wie können Veränderungsprozesse durch gute innerbetriebliche Kommunikation unterstützt werden? Wie wir bereits oben erwähnt haben, verfügen wir bislang nur über lückenhafte empirische Befunde, um diese Frage fundiert zu beantworten. Deshalb werden wir im Folgenden auf der Grundlage der

wird nach unserer Erfahrung aus vielen Beratungsprojekten viel zu oft vernachlässigt.

5.2 These 2: Die Intensität der Face-to-Face-Kommunikation muss mit der Komplexität des Veränderungsprozesses steigen

Je tiefer greifend und umfassender ein Veränderungsprozess ist, desto wichtiger wird es, den Mitarbeitern Orientierung zu vermitteln und deren Anschlussfähigkeit an die neue Ordnung sicherzustellen. Im Anschluss an die oben dargestellten theoretischen Annahmen und empirischen Befunden vertreten wir die These, dass mit der Zunahme der Komplexität eines Veränderungsprozesses die Bedeutung von Face-to-Face-Kommunikation steigt. Face-to-Face-Kommunikation, ob im Einzelgespräch, in der Abteilungssitzung oder im Workshop, eröffnet die Möglichkeit, eine gemeinsame Sprache und Deutung der neuen Situation zu entwickeln und einen tragfähigen neuen Arbeitskonsens zwischen allen Betroffenen herzustellen. In der Face-to-Face-Kommunikation können sich die Organisationsmitglieder wechselseitig anzeigen, welche veränderten Handlungsprozesse sie im Sinn haben und was sie zu deren Durchführung von den anderen am Veränderungsprozess beteiligten Akteuren erwarten. In diesem Prozess des wechselseitigen Anzeigens beginnen die Akteure ihre Handlungen auf einer neuen Ebene miteinander zu verketten. Das Kernproblem der Change-Kommunikation besteht gerade darin, einen festen Bezug zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften im Kommunikations- und Interaktionsverlauf neu herzustellen.

5.3 These 3: Die Begriffe und Symbole klären

*„Wenn die Begriffe nicht stimmen,
dann ist das, was gesagt ist, nicht das gemeinte.
Wenn das, was gesagt ist,
nicht das gemeinte ist, gedeihen die Werke nicht“*

Konfuzius

Es ist unmöglich, sein Verhalten neu zu orientieren, ohne die Sprache neu auszurichten. Denn mit der Sprache organisieren und vermitteln wir unser gemeinsames Verhalten. Die menschliche Sprache ist eine einzigartige Erfindung zur Behandlung hoher Komplexität. Sprache steuert das Denken und das Denken steuert das Handeln (vergleiche Whorf 1969). Oder wie es der Neurobiologe Umberto Maturana (1982) formuliert: „Sprache ist die Koordination der Koordination des Verhaltens.“

Es ist daher gerade in Veränderungsprozessen eine sorgsame Arbeit an und mit der Sprache notwendig. Management ist ein Sprachspiel, mit dem Interpretationen dessen zu kreieren sind, was ist, was sein sollte und was zur Erreichung des zukünftigen Zustands getan werden muss. Sprache – ob schriftlich oder münd-

lich, ob nonverbal oder visuell – vermittelt durch „Zeichen-Setzung“. Zeichen setzen – und zwar nicht als gedankenlose Redewendung, sondern als bewusste Gestaltungsweise – darauf kommt es im Veränderungsprozess an (vergleiche Mutius 1995, Seite 51).

In vielen Unternehmen wird diese Arbeit, so unsere Erfahrung aus vielen Beratungsprojekten, vernachlässigt. In der Konzeption von Veränderungsprojekten bleibt die Arbeit an der Sprache vielfach ausgeklammert, wird das Thema Kommunikation als zweit- oder drittrangig behandelt und als eine Aufgabe der Verpackung angesehen. Die Folge davon ist: Die Symbole und Begriffe der neuen Ordnung bleiben unklar und werden von unterschiedlichen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt. Es kommt zu einer babylonischen Sprachverwirrung in der Organisation, die gemeinsames Handeln erschwert oder gar verhindert.

Geschichten und Metaphern erweisen sich als geeignete rhetorische Figuren zur Veranschaulichung von neuen Begriffen und Symbolen. In ihnen wird beispielsweise berichtet, wie sich das Verhalten der Mitarbeiter in konkreten Handlungssituationen verändern soll.

5.4 These 4: Kommunikation kommt fast immer zu spät

„Die Entscheidungen sind noch nicht gefallen, wir können noch nicht umfassend kommunizieren.“ Mit diesem Argument verlässt das Management oft die innerbetriebliche Kommunikationsarena – und überlässt den Meinungsmarkt im Unternehmen einer unkontrollierten Eigendynamik. Wer möglichst vollständig und schön der Reihe nach kommunizieren will, kommt im Strudel der sich überschlagenden Ereignisse vielfach zu spät. Spekulationen eilen dann der ordentlichen Kommunikation voraus. Meist ist es deshalb besser, so unsere These, unvollständig, aber zügig und häufiger zu kommunizieren, als abzuwarten, bis man irgendwann einmal exakt und vollständig informieren kann. Auf eine kurze Formel gebracht heißt das: Verbreite Informationen immer wieder, selbst wenn sie unvollständig sind. Aber sage dazu, dass sie unvollständig sind. Dies bewirkt, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie unverzüglich informiert werden, was wiederum das Vertrauen in das Management steigert. Das Schweigen der Unternehmensleitung in Veränderungsprozessen wird von den Mitarbeitern als wenig souverän erlebt. Das Management verliert hierdurch an Ansehen und Autorität (vergleiche Gergs und andere 1999).

5.4 These 5: Die Wahrheit kommt früher oder später ans Tageslicht

Es gibt wohl keinen Veränderungsprozess, in dessen Rahmen es keine unangenehmen und (zumindest für einige Beschäftigte) harten Entscheidungen zu trif-

fen gibt. Risiken und negative Entwicklungen in Veränderungsprozessen können nicht weggemunikiert oder gar in positive Ereignisse umgedeutet werden. Beschönigungen zerstören die Glaubwürdigkeit in der Kommunikation. Und eins ist gewiss: Im Lauf von Veränderungsprozessen kommt die Wahrheit früher oder später doch zu Tage. Wenn Tatsachen unterdrückt werden, führt dies zu einer Vielzahl von Spekulationen. Lücken in der erwarteten Kommunikation und Schweigen des Managements wird mit eigenen Fantasien und Interpretationen der betroffenen Mitarbeiter aufgefüllt. Gerüchte, Stimmungsbilder und Meinungstrends entwickelt dabei eine nicht mehr kontrollierbare Eigendynamik. Larkin und Larkin fragen daher mit Recht: „Do you want to participate in the communication? There is going to be communication one way or the other. Employees are not going to say: „I think we all better sit here quietly for the next three or four months until management finally tells us for sure what they have decided“ (Larkin/Larkin 1994, Seiten 233f).

In Phasen tief greifender Veränderung nicht zu kommunizieren, ist einer der schwersten Fehler des Change-Managements. Dies unterstreichen die Ergebnisse dreier amerikanischer Studien zur innerbetrieblichen Kommunikation in Merger & Acquisition-Prozessen (Bastien 1987, Davy et al. 1989, Schweiger/Denisi 1991). Alle drei Studien kommen zu dem Ergebnis, dass in tief greifenden Veränderungsprozessen Mitarbeiter die fehlende offizielle Kommunikation der Unternehmensleitung und der unmittelbaren Führungskräfte durch inoffizielle Kommunikation wie beispielsweise Gerüchte ausgleichen. Kommunikation, so die gleich lautenden Befunde der genannten Studien, in welcher Form auch immer (ob formell oder informell) mindert die Ängste der Betroffenen, auch wenn es sich um schlechte Nachrichten handelt.

ein verändertes Verständnis dafür entwickeln, wie Dinge getan und anschließend interpretiert werden sollen. Dies kann nur in einem gemeinsamen Kommunikations- und Interaktionsprozess entwickelt werden.

Je grundlegender und komplexer der Veränderungsprozess ist, desto mehr Kommunikation ist erforderlich, um einen neuen tragfähigen Arbeitskonsens zwischen den Organisationsmitgliedern herzustellen. Ein gelungener Veränderungsprozess bedarf dabei nicht nur ausreichender Information. Veränderungsprozesse leiden vielfach nicht nur an einem Informationsdefizit, sondern an einem weit aus größeren Kommunikationsdefizit. Dabei kommt der Face-to-Face-Kommunikation eine zentrale Bedeutung zu. Kommunikation ist dann gelungen, wenn die an dem Prozess Beteiligten sich wirklich über die neue Ordnung verständigt haben. Sie müssen dabei keineswegs inhaltlich übereinstimmen. Aber sie müssen sich gegenseitig verstehen und begreifen, was jeder meint. Es geht um die Herstellung von Eindeutigkeit.

Dabei muss sich die Kommunikation von Veränderungsprozessen in einem Spannungsfeld von Wandel und Stabilität bewegen. Die Change-Kommunikation erfüllt eine Doppelfunktion: Sie dient sowohl der Initiierung von Wandel und muss zugleich auch zu einem gewissen Maß die Reproduktion von Stabilität der jeweiligen Organisation sichern. Change-Kommunikation muss daher in zwei Richtungen angelegt werden. In Richtung Innovation und Wandel muss Kommunikation die Bereitschaft zur Veränderung fördern und die neue Welt der Organisation beschreibbar machen. In Richtung Integration und Kontinuität muss Kommunikation ein Mindestmaß an Stabilität der alten Welt reproduzieren, da die Organisation sonst ihre Identität verliert.

Angestrebte, zukünftige Zustände der Organisation können ferner nur unter Rückgriff auf alte Sprach- und Kulturbestände der Organisation kommuniziert werden. Es muss ein Unterschied gemacht werden zwischen dem, was bislang galt und dem, was künftig gelten soll. Und diese Unterscheidung kann nur unter Rückgriff auf das Vergangene erfolgen. Nur so ist Anknüpfung möglich und für die Organisationsmitglieder verständlich, was neu an der neuen Ordnung ist. Das bedeutet: Unternehmenskommunikation muss sich an dem historischen Zustand, den sie selbst mit produziert hat und nun verändern möchte, orientieren. Jede Kommunikation in einem Veränderungsprozess trägt damit auch einen vergangenheitsorientierten Zug. Ein Schlüssel zum Gelingen von Veränderungsprozessen ist damit die Sicherung von Anschlussfähigkeit. Verständige und verstehbare Anschlüsse zu formen, sowohl in technischer und sozialer Hinsicht stellt demzufolge die zentrale Herausforderung des Change-Managements dar.

6 Schlussbemerkung: Change-Kommunikation zwischen organisatorischem Wandel und Stabilität

In den einleitenden Abschnitten dieses Beitrags haben wir herausgearbeitet, dass die in Organisationen gültigen Strukturen, Regeln und Interaktionsmuster sich in Kommunikationsprozessen zwischen den Organisationsmitgliedern herausbilden. Wir haben gezeigt, wie sich die Organisation „beim allmählichen Reden“ (Kieser 1998) verfestigt und wie diese verfestigten Strukturen und Handlungsroutinen Kommunikation ersetzen. Müssen nun aber im Veränderungsprozess diese verfestigten Strukturen der Organisation verflüssigt werden, bedarf es erneut der Kommunikation. Es geht darum, dass alle Organisationsmitglieder

Literatur

- Bastien, D. T. (1987): Common pattern of behaviour and communication in corporate mergers and acquisitions. In: *Human Resource Management*, 26, S. 17-33.
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt/Main.
- Becker, T. A (2004): Nichts Neues ohne Blick zurück. Zwischen Kontinuität und Wandel muss dynamisches Gleichgewicht herrschen. In: *Organisationsentwicklung*, 4, S. 4-13.
- Berger, P. L./Luckmann, T. (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion von Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/Main.
- Bernecker, F./Reiß, M. (2002): Kommunikation im Wandel. Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents. In: *zfo*, 71, S. 352-359.
- Davy, J. A./Kinicki, A./Scheck, C./Kilroy, J. (1989): Acquisitions make employees worry. In: *Personnel Administrator*, August, S. 239-256.
- Deekeling, E./Barghop, D. (Hrsg.). (2003): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Wiesbaden.
- Doppler, K./Lauterberg, Ch. (2000): Managing Corporate Change. Berlin.
- Foehrenbach, J./S. Goldfarb (1990): Employee Communication in the '90s. In: *Communication World*, Mai/Juni.
- Foehrenbach, J./Rosenberg, K. (1983): How are we doing? In: *Journal of Communication Management*, 12/1, S. 3-11.
- Gergs, H.-J./Meinerz, K.-P./Pohlmann, M./Schmidt, R./Werde, I. (1999): Führungskräfte in der ostdeutschen Industrie. Eine soziologische Analysen ihrer Orientierungsmuster und Handlungsrationale. Jena.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt am Main/New York.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bände. Frankfurt am Main.
- Hammer, M./Stanton, A. (1995): The reengineering revolution: The handbook. New York.
- Kotter, J. P. (1996): Leading Change. Boston.
- Kieser, A. (1998): Über die allmähliche Verfestigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: *Industrielle Beziehungen*, 5, S. 45-75.
- Kieser, A./Hegele, C. (1998). Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart.
- Küpper, W./Ortmann, G. (1988): Mikropolitik. Das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme. In: dies. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 7-9.
- Larkin, T. J./Larkin, S. (1994): Communicating Change. New York.
- Larkin, T. J./Larkin, S. (1996): Reaching and Changing Frontline Employees. In: *Harvard Business Review*, 74, S. 95-104.
- Martin, J. (1982): Stories and scripts in organizational settings. In: Hastorf, A./Isen, A. (Hrsg.): Cognitive Social Psychology. New York, S. 255-305.
- Maturana, H. (1982). Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig/Wiesbaden.
- Mutius, B. (1995): Die Kunst der Erneuerung. Frankfurt am Main/New York.
- Orlikowski, W. J./Yates, J. (1994): Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 39, S. 541-574.
- Pfannenberg, J. (2003): Veränderungskommunikation. Den Change-Prozess wirkungsvoll unterstützen. Frankfurt am Main.
- Rosenberg, K. (1985): What Employees think of communication: 1984 update. In: *Communication World*, Mai, S. 46-50.
- Schweiger, D. M./Denisi, A. (1991): Communication with employees following a merger. A longitudinal field experiment. In: *Academy of Management Journal*, 3, S. 57-73.
- Sperka, M. (1997): Zur Entwicklung eines „Fragebogens zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen“. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, S. 182-190.
- Taylor, D. W. (1982): Employee information sharing. Department of Employment and Industrial relations. Canberra.
- Troy, K. (1989): Internal communication restructures for the '90s. In: *Communication World*, Februar, S. 28-31.
- Yazici, H. J. (2002): The role of communication in organizational change: an empirical investigation. In: *Information & Management*, 39, S. 539-552.
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main.
- Whorf, B. (1969): Sprache, Denken, Wirklichkeit, Reinbek.