

Dieses Dokument enthält folgende Teile der Veröffentlichung:

- Vorwort
- Inhaltsverzeichnis
- Einleitung
- Leseprobe des Abschnitts zur Veränderungskurve

Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert ?!

Dr. Eike Wagner

unter Mitwirkung von

Dr. Stefan Fries

Ulrich Gerndt

Holger Schaefer

Dr. Jürgen Schüppel

Vorwort

Veränderung, Change, Wandel, Transformation, ... Diese Begriffe prägen seit Jahren die Arbeit in Organisationen und Unternehmen. Das Managen von Veränderungen ist für Führungskräfte zum Alltag und damit zur Kernkompetenz geworden.

Wir, die change FACTORY GmbH in München, sind seit 12 Jahren als Berater und Trainer im Bereich Change Management für Unternehmen unterschiedlichster Art und Größe tätig. Über die Jahre haben wir zahlreiche Konzepte entwickelt und Erfahrungen gesammelt, die wir nun in einer Reihe von Publikationen mit dem Namen **Das change FACTORY Prinzip** bündeln und zur Verfügung stellen wollen. Auf Basis unseres erprobten Vorgehens wollen wir somit Change Management handhabbarer und einfacher machen. Und damit erfolgreicher. Als Frischekick für Manager, HR Verantwortliche, Kommunikatoren, Change Berater und natürlich für alle anderen, die sich für das Thema Change Management interessieren.

Unsere erste Veröffentlichung widmen wir unter der Federführung von Dr. Eike Wagner dem Thema **Change Kommunikation**: Prinzipien, Methoden und Instrumente für einen der wichtigsten Bausteine in einem professionellen Change Management: mit einer umfassenden Sammlung von konkreten Kommunikationsmaßnahmen als Nachschlagwerk. Denn ohne professionelle Change Kommunikation sind die Mitarbeiter desorientiert oder demotiviert. Nicht umsonst wird ineffektive Change Kommunikation in zahlreichen Studien als Hauptgrund für das Scheitern von Veränderungsprojekten genannt.

Wir wünschen Ihnen eine erfolgreiche Umsetzung Ihrer Projekte mit unseren „Werkzeugen“ und freuen uns auf ihre Geschichten dazu.

München, November 2009
Dr. Stefan Fries

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung	9
2 Theoretisches Fundament	13
3 Ziele der Veränderungskommunikation	19
4 Prinzipien erfolgreicher Veränderungskommunikation	27
5 Vorgehen bei der Erstellung des Kommunikationskonzepts	51
6 Methoden zur Analyse der Situation	71
7 Kommunikationsmaßnahmen im Überblick	105
8 Wechselwirkung von Kommunikationsmaßnahmen	171
9 Multiplikatorenansatz	181
10 Monitoring der Kommunikation	199
11 Organisation der Kommunikation im Projekt	207
12 Abschließende Empfehlung	215
Arbeitshilfen für Ihr Projekt	219
Über die Autoren	235
Literaturverzeichnis	241

Kapitel 1

Einleitung

Immer wieder fragen uns Kunden, worauf sie bei der Planung und Umsetzung der Kommunikation für ein Veränderungsprojekt achten sollen. Dieses Buch ist unsere Antwort. Wir bieten Projektleitern und Kommunikationsverantwortlichen konkrete Hilfe für die **Planung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen** ihrer Veränderungsprojekte.

Unter anderem finden Sie in diesem Buch Antworten auf die folgenden Fragen:

- Wie erstelle ich effizient ein effektives Kommunikationskonzept?
- Wie analysiere ich die Situation?
- Wie plane ich Kommunikationsmaßnahmen?
- Wie kombiniere ich Kommunikationsmaßnahmen?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen stehen überhaupt zur Verfügung?
- Wie wähle ich Multiplikatoren aus und wie setze ich sie ein?
- Wie monitore ich die Umsetzung und die Wirkung der Kommunikation?
- Welche Tipps gebe ich Führungskräften zum Umgang mit Widerstand?

Sie könnten sich fragen, **warum noch ein Buch über Veränderungskommunikation** notwendig ist, denn es wurde schon viel darüber geschrieben. Wir sehen den Bedarf für ein weiteres Buch, **weil zu viele Veränderungsprojekte immer noch nicht erfolgreich umgesetzt werden**. Ein Grund ist, dass die Planung und Umsetzung der Kommunikation für ein Veränderungsprojekt unabhängig von der Anzahl der Ratgeber schwer ist. Es geht darum, die richtigen Maßnahmen auszuwählen, auszuplanen und handwerklich sauber umzusetzen. Ein anderer Grund ist, dass das Schreiben einer konkreten Hilfestellung für Kommunikationsverantwortliche ebenso schwer und aufwendig ist.

Für dieses Buch lassen wir uns an folgendem Anspruch messen:

- Die Tools sind in der **Praxis erprobt** und einfach anzuwenden.
- Die Wirkung der Maßnahmen ist **empirisch belegt**.
- Die Tipps sind **theoretisch fundiert**.
- Der Schreibstil ist **leicht verständlich**.

Dieses Buch ist das vorläufige Ende einer langen Reise. Ich glaube, die wesentliche Literatur über Change Kommunikation gelesen zu haben. Über die verschiedenen theoretischen Konstrukte und empirischen Nachweise habe ich mir mein eigenes Urteil gebildet. Nach fünf Jahren angewandter Forschung in Oxford berate ich seit fünf Jahren als freiberuflicher Berater meine Kunden bei der Gestaltung der Kommunikation für ihre Veränderungsprojekte. Meine Kollegen in der change FACTORY haben noch mehr Projekte über einen längeren Zeitraum begleitet. Wir haben uns mit den Verantwortlichen aus Personal-, Strategie- und Kommunikationsabteilungen ausgetauscht. Und wir haben uns mit zahlreichen Theorien aus der Psychologie und Soziologie sowie den Erkenntnissen der Neurobiologie auseinander gesetzt.

Wir empfehlen, **zuerst Kapitel 2 und Kapitel 3** zu lesen. Kapitel 2 erläutert das theoretische Fundament und Kapitel 3 zeigt die Ziele der Veränderungskommunikation auf. Die weitere Reihenfolge ist im Prinzip egal. Als zentrales Kapitel beschreibt Kapitel 5 ein strukturiertes Vorgehen für die Erstellung Ihres Kommunikationskonzepts. In Kapitel 6 sind 60 Kommunikationsmaßnahmen einheitlich beschrieben, so dass sich statt Lesen eher ein Nachschlagen anbietet.

Ergänzungen und Kommentare sind herzlich willkommen. Ich glaube nicht, nach 10 Jahren Anwendung und Forschung am Ende meiner Entdeckungsreise zum Thema Veränderungskommunikation zu sein. **Seien Sie kritisch. Geben Sie uns Feedback.** Das finale Urteil über das Buch überlassen wir Ihnen, dem Leser.

Leseprobe:

Abschnitt zur Veränderungskurve

Typischer Verlauf der Reaktionen auf Veränderungen (Veränderungskurve)

Es gibt unseres Wissens keine wirklich fundierten Studien darüber, wie sich die Gedanken, die Gefühle und das Verhalten der betroffenen Mitarbeiter im Verlauf einer organisationalen Veränderung typischerweise entwickeln. Allerdings gibt es einige hilfreiche Modelle für die Praxis. Am bekanntesten ist die sogenannte Veränderungskurve (siehe Abbildung 6.2). Sie basiert auf der Trauerforschung von Elisabeth Kübler-Ross²⁵ über den Umgang von Angehörigen mit dem Verlust einer geliebten Person. Im Unternehmenskontext beschreibt die Veränderungskurve typische Phasen in einem individuellen Veränderungsprozess. Die vier wesentlichen Phasen sind dabei Verneinung, Widerstand, Anpassung und Commitment.

Abbildung 6.2: Veränderungskurve²⁶



²⁵ Im Kontext von Veränderungsprozessen wird häufig ihr Werk „On Death and Dying“ (1969) zitiert. Einen besseren Gesamtüberblick über ihr Werk gibt meines Erachtens jedoch das Buch „Erfülltes Leben – Würdiges Sterben“ (2008).

²⁶ Die Vielzahl der verfügbaren Darstellungen der Veränderungskurve variiert in Begrifflichkeiten und teilweise im Verlauf. Die Kernaussage ist jedoch jeweils identisch. Alternative Darstellungen zum Kurvenverlauf sind beispielsweise das Four-Room-Appartment of Change des Ashridge Management College oder der Cycle of Change von Rick Maurer.

Die Veränderungskurve kann dahingehend als Instrument verwendet werden, dass die Zielgruppen auf der Kurve positioniert werden und dann geeignete Kommunikationsmaßnahmen für diese Phase des Veränderungsprozesses abgeleitet werden.

Im Gegensatz zu bestehenden Ausführungen werden wir die Veränderungskurve im Folgenden etwas umgangssprachlicher beschreiben: so wie die betroffenen Mitarbeiter es vielleicht auch tun würden. Darüber hinaus werden wir Ideen für Kommunikation in den einzelnen Phasen vorstellen.

Schockphase. Die erste Reaktion auf den befürchteten Verlust von etwas ist häufig Schock. Dies gilt auch, wenn es „nur“ um den Verlust liebgewonener Strukturen, Kollegen, Arbeitsweisen oder Bürostandorte geht.

Ideen für die Kommunikation in der Schockphase. Da Schock ein Signal des Körpers für einen bedrohlichen Zustand ist, steuert der Körper automatisch gegen. An dieser Stelle ist meist noch keine kommunikative Unterstützung notwendig und teilweise auch gar nicht möglich. Aus Überlebensdrang bzw. Eigeninteresse bewegen wir uns „automatisch“ in die nächste Phase.

Verneinungsphase. Die Reaktion, die typischerweise auf den Schock folgt, ist die Verneinung. Die Mitarbeiter wollen nicht wahrhaben, dass die Veränderung tatsächlich kommt oder dass sie selber betroffen sein werden. Mögliche Reaktionen in dieser Phase sind Verdrängen, Ausblenden, Wegsehen, Verniedlichen und Apathie. Die Leute machen einfach weiter wie bisher. Viele Mitarbeiter denken sich in dieser Phase „Erst mal abwarten“, „Das ist doch wieder nur heiße Luft“ oder „Mich betrifft das nicht“.

Ideen für die Kommunikation in der Verneinungsphase. An dieser Stelle geht es darum, mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, um die Leute aus ihrer Komfortzone

herauszubewegen. Denn in der Komfortzone fühlen sich die Leute wohl und sind dementsprechend nicht bereit für Veränderungen. Die Mitarbeiter müssen zwingend erkennen, dass die Veränderung kommen wird. Effizient – und in der Regel nicht ineffektiv – ist an dieser Stelle die Einwegkommunikation. Die Mitarbeiter erhalten auf verschiedenen Wegen die notwendigen Informationen über die Veränderung, die Notwendigkeit und die Initiatoren. Hilfreich sind klare Ansagen von glaubwürdigen Personen, konkrete Daten von Kunden, Informationen zu den Tätigkeiten anderer Unternehmen. Zeigen Sie den Mitarbeitern auf, was verloren geht, wenn keine Veränderung erfolgt. Verkaufen Sie das Problem ... nicht die Lösung. Die Mitarbeiter sollen nicht erkennen, dass die geplante Veränderung die Beste ist. Dafür ist es noch zu früh. Die Mitarbeiter sollen erkennen, dass überhaupt irgendeine Veränderung notwendig ist. Nutzen des Dialogs in dieser Phase ist im Wesentlichen die Beantwortung der Fragen, die den Mitarbeitern dabei helfen, zu erkennen, dass eine Veränderung kommen wird.

Widerstandsphase. Nachdem bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Veränderung eingetreten ist, reagieren sie häufig mit einer Form von Widerstand. Sei es emotional oder rational. Sei es wegen des Loslassens der bestehenden Dinge oder wegen des Einlassens auf die neuen Dinge. Dabei sind die Symptome des Widerstands ebenso vielfältig wie seine Ursachen. Häufige Reaktionen in dieser Phase sind Ärger und Frust, Attackieren und Sabotieren, Trauer oder Wut, Befürchten und Verzweifeln, schlechte Leistung zeigen und vielleicht auch nicht mehr schlafen können. Die Phase des Widerstands findet ihren Ausgang in der Akzeptanz der Veränderung: sei es aus Überzeugung oder aufgrund der Einsicht, dass der Verbleib im Unternehmen das Ertragen der Veränderung voraussetzt. Für manche Mitarbeiter fühlt sich diese Übergangsphase besonders lang an: das sogenannte „Tal der Tränen“.

Ideen für die Kommunikation in der Widerstandsphase. In der Phase des Widerstands geht es im ersten Schritt darum, dass die

Projektverantwortlichen Verständnis für den Widerstand der Mitarbeiter zeigen. Und zwar so, dass dies für die jeweiligen Mitarbeiter auch ersichtlich, authentisch und damit glaubwürdig ist. Erst im zweiten Schritt geht es darum, den Widerstand der Mitarbeiter zu kanalisieren, ihn zu adressieren und letztendlich in Akzeptanz der Veränderung umzuwandeln. Erfolgsfaktor an dieser Stelle sind alle Formen der Zweiwegkommunikation, um mit den Mitarbeitern in den Dialog zu treten. Mit anderen Worten:

Hören Sie zu! Hören Sie zu! Hören Sie zu!

Ein Großteil in dieser Phase hat in Form von persönlicher Kommunikation zu erfolgen: große Gruppen, kleine Gruppen oder Einzelgespräch. Die Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter dabei durchaus ermutigen, ihre Sorgen und Ängste auszusprechen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen auf diese Aufgabe vorbereitet werden. Ebenfalls hilfreich wäre, wenn die Führungskräfte ihren Mitarbeitern einen Schritt auf der Veränderungskurve voraus sind. Aus zwei Gründen sollten Sie in dieser Phase neben der persönlichen Kommunikation immer auch gedruckte oder elektronische Feedbackmöglichkeiten ermöglichen. Erstens bevorzugen manche Mitarbeiter aus gutem Grund den unpersönlichen Weg oder wollen ihrem Unmut einfach nur Luft verschaffen. Zweitens wird somit allen Mitarbeitern der direkte Zugang zu den Projektverantwortlichen ermöglicht. Dadurch wird das Risiko vermieden, dass die Informationen, die über die verschiedenen Managementebenen weitergeleitet werden, zu sehr von der ursprünglichen Nachricht abweichen. Während eine lange Phase des Widerstands sich einerseits negativ auf Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirkt, sind das effiziente Managen und das Setzen von Fristen in dieser emotionalen Phase mit Vorsicht zu genießen. Das heißt allerdings nicht, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht deutlich die negativen Konsequenzen einer fehlenden Veränderungsbereitschaft aufgezeigt werden müssen.

Anpassungsphase. Wie bei jeder Achterbahnfahrt – und so werden Veränderungen von nicht wenigen Mitarbeitern wahrgenommen – geht es nach einer Abfahrt auch wieder bergauf. Die Mitarbeiter müssen mit der neuen Realität irgendwie zurechtkommen oder sind sogar bereit, sich wirklich auf die Veränderung einzulassen. Sie wenden den Blick in die Zukunft. Sie sind bereit, neue Wege zu erforschen. Allerdings haben die Mitarbeiter noch keine Erfahrung im Umgang mit dem Neuen. Sie können nicht anders, als ohne Plan vorzugehen. Es werden Fehler gemacht. Es besteht weiterhin Unsicherheit über die konkreten persönlichen Auswirkungen. Und es gibt ein Risiko für den Rückfall in den Widerstand: Wenn die Mitarbeiter den Nutzen des Neuen nicht sehen und nicht erkennen, dass sie es schaffen können, werden sie wieder vermehrt an das „alte“ Verhalten zurückdenken und es auch zeigen.

Ideen für die Kommunikation in der Anpassungsphase. Nachdem die Mitarbeiter die Veränderung rational und emotional akzeptiert haben, gewinnen andere Aspekte des Change Managements wie beispielsweise Qualifizierung und Coaching an Bedeutung. Nichtsdestotrotz bleibt die Kommunikation wichtig. Trainings müssen kommunikativ vor- und nachbereitet werden, um einen Lerneffekt sicherzustellen. Darüber hinaus können erste Erfolge, nachdem sie erzielt wurden, standortübergreifend kommuniziert werden, um das Prinzip der sichtbaren Quick Wins zu realisieren. Menschen brauchen die Bestätigung, dass die Veränderung machbar ist und Nutzen stiftet. Schließlich werden in der Phase vermehrt Fragen und konkrete Ideen zur operativen Umsetzung der Veränderung auftreten, für die eine Kommunikationsplattform geschaffen werden muss, damit die Mitarbeiter sich mitteilen können. Die Führungskräfte müssen dabei ihre Mitarbeiter immer wieder ermutigen, über ihre Erfahrungen zu reflektieren und kreative Antworten auf ihre Fragen zu finden. Es gibt Zeiten, in denen kennt niemand die Antwort. Nur durch den Austausch unter den Mitarbeitern kann herausgefunden werden, wie man sich intern und gegenüber Kunden verhalten sollte, um den Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Commitmentphase. Irgendwann gegen Ende des Veränderungsprozesses, wenn das offizielle Projekt abgeschlossen ist und der Projektleiter sein Lob erhalten hat, verinnerlichen in manchen Projekten die Mitarbeiter die neuen Verhaltensweisen und bilden neue Routinen aus. Erst dann kann wieder von individueller Effizienz auf akzeptablem Niveau geredet werden. Stichworte in dieser letzten Phase der Verstetigung sind: Selbstvertrauen, Erfolg und Zufriedenheit. Die Monate zuvor waren die Mitarbeiter statt mit ihrer täglichen Arbeit immer wieder mit sich und der Veränderung beschäftigt: mit ihren Gedanken und in ihren Herzen. Wenn die Projektverantwortlichen die richtige Veränderung initiiert haben, werden sich die Mitarbeiter irgendwann fragen: „Warum haben wir das eigentlich jemals anders gemacht?“

Ideen für die Kommunikation in der Commitmentphase. Um die Verstetigung des neuen Verhaltens sicherzustellen, ist der Übergang von der Phase des Ausprobierens zwingend kommunikativ zu begleiten. Diejenigen, die erfolgreich und wiederholt das neue Verhalten zeigen, sollten belohnt werden. Auf Basis dieser Erfolgserlebnisse werden unweigerlich und anfangs informell neue Rituale entstehen. Diese neuen Rituale sollten mit allen Mitarbeitern geteilt werden. Zudem gewinnen in dieser Phase die harten Faktoren wieder an Bedeutung. Leistungskriterien, Belohnungssysteme, Jobbeschreibungen und Ziele müssen an die veränderte Situation angepasst und dann unternehmensweit kommuniziert werden. Wenn vorhanden, sollte letztendlich der Erfolg der Veränderung kommuniziert werden, um auch die letzten Zweifler zu überzeugen.

Darüber hinaus kann ein kommunikativer Rückblick auf das Projekt einen Beitrag zur Erhöhung der Robustheit im Umgang mit neuen Situationen und Veränderungen leisten. Denn in der heutigen Zeit leistet die Veränderungskommunikation zu einem beliebigen Projekt immer auch einen Beitrag zur Vereinfachung des Change Managements im folgenden Projekt.