



Gerhild Deutinger

Kommunikation im Change

Erfolgreich kommunizieren
in Veränderungsprozessen



Springer Gabler

Kommunikation im Change

Gerhild Deutinger

Kommunikation im Change

Erfolgreich kommunizieren
in Veränderungsprozessen

Gerhild Deutinger
Unternehmensberatung, impulsbüro.
Wien, Österreich

ISBN 978-3-642-37204-9 ISBN 978-3-642-37205-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-642-37205-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlag-Abbildung: Fotolia

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

*Für meinen Vater, den ich für seine vielen
erfolgreichen Changes bewundere.*

Don't tell me change is not possible.

Barack Obama

Vorwort

Über Kommunikation zu kommunizieren scheint eigentlich paradox. Denn jede und jeder von uns tut es täglich – mit mehr oder weniger Erfolg. Ob die Botschaften, die wir aussenden, auch in der gewünschten Form ankommen, erkennen wir zumeist am unmittelbaren Verhalten des Gegenübers. Auf die gesendete Botschaft „zwei Croissants und einen Kaffee Latte zum Mitnehmen“ bekomme ich täglich in meiner Bäckerei ein Päckchen, das genau die gewünschten Dinge enthält. Auf die Botschaft „Räum bitte dein Zimmer auf, Oma kommt zu Besuch“ bekomme ich von meiner Tochter – im besten Fall – ein Raunen und Maulen aber keine unmittelbare Aktivität.

Die Veränderung des Kinderzimmers – vom Chaos in einen Vorzeigeraum – ist nur mir, dem Sender der Botschaft ein Anliegen, dem Empfänger aber herzlich egal. Selbst, wenn ich alle Störquellen zwischen Sender und Empfänger ausschalte wie dies schon 1948 Claude Shannon und Warren Weaver, die beiden Begründer der Informationstheorie, in ihrem Kommunikationsmodell beschreiben, vergrößere ich die Chance auf Umsetzung nicht. Das Nachrichtenquadrat mit den vier Seiten der Botschaft nach Friedmann Schulz von Thun aus dem Jahr 1981 ist nur bedingt erfolgreich, die gewünschte Veränderung herbeizuführen. Egal unter welchen der vier Aspekte ich die Botschaft absetze – dem Sachaspekt, dem Beziehungsaspekt, dem Wirkungs- und dem Selbstoffenbarungsaspekt – sie wird konsequent missverstanden. Und die Arbeiten des Wiener Universitätsprofessors Roland Burkart, der die Verständigungsorientierung als Grundlage sieht, um überhaupt von Kommunikation zu sprechen, frustrieren: Da die Verständigung über den „Change“ Sauberkeit im Kinderzimmer nicht gegeben ist, handelt es sich schlicht um keine kommunikative Handlung.

Nun multiplizieren Sie mal meine simple Aufforderung „Räum Dein Zimmer auf“ in eine Organisation oder ein Unternehmen mit 100, mit 1.000 oder gar 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Denen wollen Sie die Botschaft übermitteln „werdet mal ein wenig kundenorientierter“ oder „wir müssen sparen und Ihr müsst alle Ausgaben um ein Viertel kürzen“ oder „strengt Euch an, wir integrieren uns in die Muttergesellschaft“. Welche Reaktion ist wohl hier zu erwarten? Freudiger Aufbruch nach der endlich erwarteten klaren Ansage? Überschäumende Motivation wegen der Zielgerichtetheit der Botschaft?

Zwei Dinge möchte ich Ihnen als Leserin und Leser an dieser Stelle mitgeben:

An alle Führungskräfte und Veränderungsverantwortlichen, die zuerst das Veränderungsvorhaben durchziehen wollen und erst dann die Belegschaft respektive die Betroffenen informieren, noch ein Gedankenstoß von Julia Balogun, Lektorin für Strategic Management der Cranfield School of Management: „Change is about changing people, not organisations.“ Jeder Prozessablauf, den Sie verändern, bedeutet ein anderes Arbeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jede Integration und jede Transformation bringt Teams zu neuen Aufgaben, neuen Arbeitsplätzen, neuem Verhalten. Bei jedem Leitbildprozess ändern Sie Einstellungen – nicht die der Organisation, sondern der Belegschaft.

Menschen sind grundsätzlich nicht so veränderungsunwillig oder veränderungsresistent wie viele Vorgesetzte glauben. Menschen wehren sie dagegen, verändert zu werden. Wenn Sie diesen Unterschied verinnerlichen und beherzigen, dann wird vieles einfacher.

Viel Vergnügen beim Lesen, viele Erfolge bei Ihren Veränderungsvorhaben und ich freue mich jederzeit über Rückmeldungen zum Buch und über Berichte, wie Sie Ihren unternehmerischen Change gestaltet haben.

Frühjahr 2013

Gerhild Deutinger

PS: Danke an meine Tochter, die ab und zu doch ihr Zimmer aufräumt, und an Oma, die ein Chaostinderzimmer einfach übersieht.

PSS: Danke an meinen Bruder, der die harte Arbeit der Projektbegleitung mit Bravour gemeistert hat. Ihm ist es zu verdanken, dass Sie nun ein gedrucktes Buch in Händen halten.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Theoretisches Rüstzeug, Good Practises und Erfahrungswissen für die Change Kommunikation

1 Was ist Change Kommunikation und was macht sie aus?.....	3
1.1 Woher kommt eigentlich die „Change Kommunikation“?.....	5
1.2 Ist die „Interne“ prädestiniert Change Kommunikation zu betreiben?....	7
1.3 Konkrete Aufgaben für die Change Kommunikation	8
1.4 Was eine Change Kommunikatorin/ein Change Kommunikator können muss	10
1.4.1 Emotional stabil – rational durchsetzungsfähig.....	10
1.4.2 Kommunizieren, wenn nichts zu sagen ist – aber wie?.....	11
1.4.3 Nicht nur die/der Richtige sein – auch an der richtigen Stelle sein	11
Literatur	12
2 Die Medien und Methoden der Veränderungskommunikation	15
2.1 Von gedrucktem Papier	16
2.1.1 .. seinen Vorteilen	16
2.1.2 ... seinen ungenutzten Möglichkeiten	17
2.1.3 ... und seinen Nachteilen.....	17
2.2 Online Medien – schneller top-down.....	19
2.2.1 Newsletter und Intranet.....	20
2.2.2 Emotionen über Töne und Bilder	20
2.2.3 Wenn eine Mail oder SMS vom Chef kommt.....	21
2.3 Weblog for Change und weitere Web 2.0 Medien	22
2.4 Warum über Umwege, wenn es auch direkt geht?	25
2.4.1 Events in der Change Kommunikation.....	26
2.4.2 Geheimwaffe Führungskräftekommunikation.....	27
2.4.3 Vernetzung der Führungskräfte – vom Jour Fix zur Roadshow ...	29

2.5	Partizipative Methoden der Organisationsentwicklung	30
2.5.1	Das Finden vieler Ideen und neuer Perspektiven im World Café	32
2.5.2	Ohne Agenda diskutieren im open space	33
2.6	Es kommt auf den guten Mix an	36
	Literatur	37
3	Emotionen im Change und ihre kommunikative Bewältigung	39
3.1	Warum Veränderungen nicht beliebt sind	39
3.2	Grundlagen von Emotionen	40
3.3	Das Management der Emotionen	42
3.4	Welche Emotionen im Change wann auftreten können	43
3.4.1	Wenn es los geht: Irritation, Sorge, Angst, Verleugnung	45
3.4.2	Frustr, Wut, Ärger	46
3.4.3	Durch Das „Tal der Tränen“	46
3.4.4	Die Formen von Widerstand	47
3.4.5	Es geht bergauf	47
3.4.6	Die Verankerung	48
3.5	Bewältigungsstrategien für Change Kommunikatoren	49
3.5.1	Bad news are better than no news: Ehrlichkeit zum Start	49
3.5.2	Zeit zu diskutieren und Ärger rauszulassen	50
3.5.2.1	Wie dem Widerstand begegnen	51
3.5.2.2	Bewusste Trauerarbeit	52
3.5.3	Partizipation der Betroffenen: give voice	53
3.5.4	Verstärkung, Motivation und ein guter Abschluss	53
3.5.4.1	Am Höhepunkt: „Party“	54
3.5.4.2	Rituale als Schlusspunkt	54
3.6	Emotionen messen nicht vergessen	55
3.6.1	Welches „Fieberthermometer“ können Sie im Wandel verwenden?	56
3.6.2	Was können Sie bei Blitzumfragen abfragen?	56
3.6.3	Was tun mit den Ergebnissen?	57
3.6.4	Was gibt es außer der Blitzumfrage noch?	57
3.7	Und was tun, wenn keine Stimmung aufkommt?	58
	Literatur	60
4	Die Stakeholder des Wandels	63
4.1	Typisch Stakeholder	64
4.2	Wie mache ich eine Stakeholder-Analyse?	66
4.2.1	Stakeholder identifizieren	67
4.2.2	Stakeholder charakterisieren	67
4.2.3	Stakeholder Reaktionen abschätzen	69
4.3	Umfeldanalyse im Change	70
	Literatur	71

5	Kommunikationsverläufe im Change	73
5.1	Top Down versus Bottum Up	74
5.1.1	Top-down und online – Quelle für Missverständnisse	75
5.1.2	Bottum Up oder „in der Kaffeküche spielt die Musik“	76
5.2	Die kaskadische Informationsweitergabe	77
5.3	Peering im Change	79
5.4	Inside – out, outside – in?	80
5.4.1	Was, wenn der Change geleakt wird?	80
5.4.2	Outside-in als Changebeschleuniger	81
5.5	Kommunikationsverlauf bei Transaktionen: wenn Zeitvorgaben von außen kommen	82
5.5.1	Die drei Phasen der Transaktion als Grundlage	83
5.5.2	Emotionale Bedürfnisse während der drei Phasen	84
5.5.3	Kommunikationsoptionen pro Phase	87
5.5.4	Spezialfall: Ad hoc Verpflichtung	88
	Literatur	89
6	Der Faktor Zeit in der Change Kommunikation	91
6.1	Vom richtigen Start	92
6.2	Tempomacher und Beschleuniger der Change Kommunikation	94
6.2.1	Tempo durch Medienmix	94
6.2.2	Aktionismus zum Wachrütteln	95
6.2.3	Ein Zeitpunkt zum Hinfeiern	96
6.3	Wenn es lange dauert – Übersicht bewahren	97
	Literatur	98
7	Elemente der Change Kommunikation	99
7.1	Die Change-Story	99
7.1.1	Storytelling-Know-how zur Entwicklung der Change Story	101
7.1.2	Die Verdichtung der Story: als Slogan, Name oder Motto	102
7.2	Sprache im Change	103
7.3	Visualisierung als Methode der Change Kommunikation	105
7.3.1	Change Bilder	105
7.3.2	Bilder live erzeugen	106
7.3.3	Symbole und Logos in der Change Kommunikation	107
7.4	Film als Genre im Change	108
7.5	Head of Change: Wandel mit Personen verknüpfen	110
7.6	Change Agents – Arbeit mit Multiplikatoren	112
	Literatur	113

Teil II So funktioniert Change Kommunikation in der Praxis

8	Harte Change-Schnitte – und dazu passende Kommunikationswege	117
8.1	Strukturveränderungen kulturell begleiten: Ein Gespräch mit Ines Windisch, Sanofi	118
8.2	Management Tipps von Ines Windisch für Change Kommunikation	123
9	Leadership und Change Kommunikation – wenn Führung wechselt	125
9.1	Neustart mit Managementwechsel: Ein Gespräch mit Ingeborg Sickinger, Leiterin Alumnaverband der Universität Wien	126
9.2	Management Tipps von Ingeborg Sickinger für Change Kommunikation	131
	Literatur	131
10	Vom Einzelkämpfer zur schlagkräftigen Truppe: Wenn Organisationen größer werden	133
10.1	Zwei Jahre Pre-Merger Kommunikation – wie geht das?: Ein Gespräch mit Hildegard Aichberger, WWF	133
10.2	Management Tipps von Hildegard Aichberger für Change Kommunikation	138
11	Wenn aus zwei eins werden sollen – Begleitung der kulturellen Integration	139
11.1	Integration von Mutter und Tochter in sieben Monaten: Ein Gespräch mit Vera Brandstötter-Kraxner, A1 Telekom	140
11.2	Management Tipps von Vera Kraxner-Brandstötter für Change Kommunikation	144
	Literatur	145
12	Modernisierung – der Aufbruch in eine „neue Welt“	147
12.1	Vom „Familienbetrieb“ zum Managementsystem: Ein Gespräch mit Reinhard Pichler, Gesamtleiter im Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Wien	148
12.2	Management Tipps von Reinhard Pichler für Change Kommunikation	153
13	Innovationen realisieren – Anpassungen vornehmen	155
13.1	Neue Organisationsstruktur und -kultur, um Smart Metering zu realisieren: Ein Gespräch mit Michael Malzl, Wien Energie Stromnetz	155
13.2	Management Tipps von Michael Malzl für Change Kommunikation	161

14 Anhang	163
14.1 Schnelltest für Change Kommunikationsmanagerinnen und -manager	163
14.2 Anregungen und Tipps zum Schluss	165
Über die Autorin	169
Sachwortverzeichnis	171

Einleitung

Dieses Buch erlaubt Ihnen, in zehn Sekunden pro Kapitel die wesentlichen Aussagen zu erfassen. Im Kasten „Management Summary“ finden Sie ein „best of“ des Kapitels, das es Ihnen ermöglicht, einen raschen Überblick zu gewinnen und Ihnen Lust auf tiefere Einblicke macht. Obwohl ungewöhnlich, gebe ich Ihnen auch über die Einleitung eine 10-Sekunden-Summary – denn Change startet ganz am Beginn.

Management Summary

Change Management nimmt in der Wahrnehmung der Manager an Bedeutung zu: Restrukturierungen, Turnarounds, Strategieänderung, Kostensenkungsprogramme, Integrationen, Leitbildentwicklung. Hilfreich ist die Unterscheidung von zwei Formen von Change Projekten: Solche, die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation eine hohe Bedrohung darstellen wie etwa Änderungen ihrer Arbeitsabläufe, Machtverlust oder sogar der Verlust des Arbeitsplatzes. Und jenen, die auf die Änderung des Verhaltens oder ihrer Einstellung abzielen, wie kulturelle Veränderungen oder Maßnahmen zur Kundenorientierung. In zahlreiche Studien wurden für beide Formen an Veränderungsvorhaben hohe Reibungsverluste nachgewiesen. Ursache davon sind neben Visionslosigkeit, fehlendem Commitment der Führung, mangelndem Prozessmanagement vor allem Fehler in der Kommunikation und die geringe Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier setzt die Change Kommunikation an.

„Change“ – yes we can – aber wie?

„Objektiv betrachtet“, meint der Change-Guru John P. Kotter (2011) „hat die Menge an bedeutenden, oft traumatischen Veränderungen in Organisationen besonders in den vergangenen zwei Jahrzehnten enorm zu genommen.“ Ob dies am Veränderungswillen der Unternehmen gelegen hat oder an den Auswirkungen durch Globalisierung und technischen Fortschritt, was zu erhöhtem Wettbewerbsdruck und Rationalisierungszwang führte, ist schwer zu sagen.

Grundsätzlich wird der Begriff „Change“ heute fast inflationär verwendet. Seit Barack Obamas erstem Wahlkampf für das Amt des US-Präsidenten ist alles „Change“. Die Einführung einer neuen IT-Infrastruktur in einem Unternehmen, die innerbetriebliche

Umstrukturierung, die Integration von zwei Organisationen zu einem neuen Gebilde und sogar die Lösung der Frage, warum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Umwege statt den direkten Pfad bevorzugen. Struktur- und Kulturwandel: „Yes we can!“

„Change“ liegt im Trend oder wie IBM das ausdrückte: „Change is the new normal“ (IBM Making change work 2012). Ob Reorganisation oder Downsizing, ob Prozessveränderung oder Leitbildentwicklung, ob Turnaround oder neue Strategie. Veränderungen sind notwendig geworden und stehen fast auf der Tagesordnung von Firmen und Organisationen. „Unternehmen, die langfristig nicht um ihre Wettbewerbsfähigkeit bangen möchten, müssen Veränderungen als Chance begreifen und höchste Anstrengung darauf verwenden, die Veränderungen optimal zu managen“ Mutaree (2012), meint dazu die Change-Expertin Claudia Schmidt.¹ Capgemini hat in einer Befragung von 116 deutschsprachigen Unternehmen festgestellt: Change Management ist in 38 % der Unternehmen ein sehr wichtiges Thema; bei weiteren 54 % gilt es immerhin noch als wichtig. Zukünftig würden sogar 95 % der Befragten Change Management als Bedeutsam ansehen (Capgemini Consulting Change Management Studie 2010).

In der gleichen Studie gibt das Beratungsunternehmen auch Antworten auf die Frage, welche Gründe für eine Veränderung ausschlaggebend sind: Die „Top-Five“ der Veränderungsanlässe führt die Restrukturierung/Reorganisation an gefolgt von Kostensenkungsprogrammen (auch als „Rightsizing“ bekannt). Platz 3 bis 5 nehmen Wachstumsinitiativen, eine veränderte Unternehmensstrategie und M&As (Mergers & Acquisition) ein (Capgemini 2010, S 15).

Der Wandel ist längst in den Unternehmen angekommen, konstatiert die Universität Hohenheim in einer Studie aus dem Jahr 2008. Sie hat dazu die Kommunikationsverantwortlichen von DAX und Top 250 Unternehmen in Deutschland befragt. Neun von zehn Kommunikationsmanagerinnen und -manager meinten, dass sie regelmäßig große Changeprojekte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch externen Zielgruppen gegenüber erklären. Die Kommunikation des Wandels ist für sie zum Alltag, doch noch nicht zur Routine geworden² (Universität Hohenheim 2009).

Wir werden in diesem Buch **nicht** der Frage nachgehen, welche Gründe für das Vorliegen einer Veränderung gegeben sein müssen oder ob wirklich jedes unternehmerische Vorhaben ein Change-Projekt ist. Wenn eine Organisation für sich beschließt, den Weg des Alltäglichen zu verlassen, zu neuen Ufern aufzubrechen, neue Prozesse verwirklichen will, neue Denk- und Handlungsweisen überlegt oder durch Zusammenschlüsse wachsen möchte, so soll uns das für die Veränderungskommunikation genügen. Kommunikative Herausforderungen sind ebenso vielfältig wie die Branche, die Belegschaft, die Historie der Organisation. Für eine gute Planung und erfolgreiche Durchführung der Change Kommunikation ist es nicht notwendig, dem Begriff Change und seinem inflationären Einsatz auf den Grund zu gehen.

¹ Claudia Schmidt ist Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, eines Unternehmens, das als Veränderungsbegleiter in Deutschland tätig ist.

² Die Studie der Universität Hohenheim beleuchtet die Rolle der Kommunikation im Change-Management von Deutschlands Top-Unternehmen. Veröffentlicht am 15.12.2008.

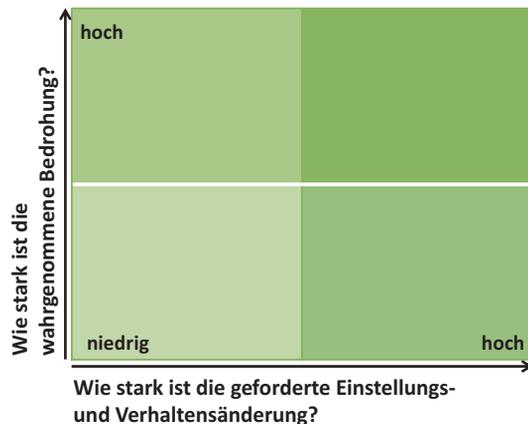
Eine Change-Einteilung, die in der Kommunikationspraxis hilft

Der deutsche Unternehmensberater Winfried Berner³ zeichnet einen überaus pragmatischen wie praktischen Weg vor, der in der Bewältigung der kommunikativen Changebegleitung hilfreich ist: Er unterscheidet nicht wichtige von unwichtigen, kleine von großen Change-Vorhaben, echte von unechten. Er achtet auf zwei Aspekte bei Veränderungsvorhaben: Wie stark ist der Grad der Bedrohung für die Belegschaft und wie stark ist das Ausmaß einer Verhalten- oder Einstellungsänderung?

Beide Faktoren überträgt er auf eine Matrix. Auf der X-Achse wird die Dimension der Einstellungs- und Verhaltensänderung festgehalten. Ein neues, anderes Verhalten bzw. eine neue Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist besonders bei kulturellen Vorhaben gegeben; auch bei Leitbildprozessen und bei Veränderungen im Kundenverhalten. Die Y-Achse ermöglicht es, den Grad der Bedrohung anzuzeigen von niedrig bis hoch. Wenn in Arbeitsabläufen und gewohnte Prozesse eingegriffen wird steigt die wahrgenommene Bedrohung. Sie vergrößert sich, wenn es zu einer Änderung des eigenen Berufsbildes kommt und ist am höchsten bei einer Bedrohung des Verlustes des Arbeitsplatzes (Abb. 1).

Mit der Visualisierung auf der X- und Y-Achse erkennen Verantwortliche die Größe ihres Vorhabens, können damit auch wesentliche Schritte eines Veränderungsprojektes ableiten. Diese Matrix werden wir im Buch mehrmals für die Bestimmung von Emotionen und daraus ableitend für die notwendigen Kommunikationsaktivitäten verwenden.

Abb. 1 Klassifikation von Veränderungen



³ Winfried Berner ist Experte für Veränderungsprozesse. Gemeinsam mit Kollegen führt er „Die Umsetzungsberatung“, ist Autor mehrerer Bücher und betreibt eine umfangreiche Website zu allen Themen des Change Managements. www.umsetzungsberatung.de

Zwölf Faktoren voller Kommunikationsaufgaben

Damit Change-Vorhaben – egal ob groß oder klein, egal ob Arbeitsplätze abbauend oder stärkend – funktionieren, machen Marit Gerkhadt und Dieter Frey zwölf Erfolgsfaktoren geltend (Gerkhadt und Frey 2006). Diese zwölf Faktoren haben sie aus der Change Literatur seit 1997 sowie aus praktischer Erfahrung zusammengetragen. In diesen zwölf Faktoren werden die „berühmten“ Grundlagen von J. P. Kotter ebenso aufgenommen wie Faktoren, die Managementberatungsfirmen in der Anwendung als relevant erkannt haben. Daher eignet sich ein kurzer, schneller Überblick über die wichtigen Zwölf an dieser Stelle:

1. Umfassende Systembeschreibung & Diagnose
2. Vision/Ziele definieren
3. Gemeinsames Problembewusstsein
4. Führungskoalition/Befürworter
5. Kommunikation
6. Zeitmanagement
7. Projektorganisation & Verantwortlichkeit
8. Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen
9. Schnelle Erfolge
10. Flexibilität im Prozess
11. Monitoring/Controlling des Prozesses
12. Verankerung/Verankerung der Veränderung

Die Change Kommunikation, die in Punkt 5 explizit erwähnt wird, setzt bei mehr als diesem einen Punkt an. Sie findet sich zumindest in sechs anderen Teilen wieder. Sie startet schon bei der Vision (Punkt 2). Eine Vision muss über eine Beschreibung hinausgehen, die trocken festhält, was und/oder wer verändert werden soll. Eine gute Vision erklärt, was nach der Veränderung anders sein soll als vorher. Sie spricht die Betroffenen an, in deren Worten und schafft Verbindlichkeit wie Motivation – und das am besten in fünf Sätzen erklärt. Im Kapitel Change Story werden wir der Frage näher nachgehen, wie die Sprache im Change Prozess aussieht und wie Bilder helfen, eine gute Change-Vision zu entwickeln und zu kommunizieren.

Das gemeinsame Problembewusstsein (Punkt 3) ist im Wandel jener Nenner, warum Menschen mitmachen. Ohne Notwendigkeit, ohne Druck, ohne echtes Leiden ist die Einsicht, warum sich etwas bewegen soll, gering. Die Kommunikation ist hier wesentlich, um Verständnis zu erzeugen und um die Notwendigkeit darzulegen.

Punkt 4 der zwölf Erfolgsfaktoren, die Führungskoalition. Wandel, der funktionieren soll und nachhaltig wirkt, beginnt oben oder – so er von unten angestoßen wird – braucht „von oben“ Unterstützung und Treiber. Der Wert der Kommunikation liegt darin, die Führungsmannschaft zusammenzubringen und zusammenzuhalten. Im Austausch der Führungskräfte, in ihrer Diskussionsfähigkeit, in ihrem gemeinsamen Suchen und Finden

der besten Optionen haben viele erfolgreiche Change-Kommunikationsmanagerinnen und -manager ein breites Betätigungsfeld.

Unter Hilfe zur Selbsthilfe, Punkt acht, verstehen die Autoren Förderung und Unterstützung der Selbstorganisation aller beteiligten Personen im Veränderungsfall. Beispielsweise über personelle Ressourcen, Zeit und Budget. Und auch – und das ist für die Change Kommunikation relevant – Feed-back und Moderation. Die Art, wie Rückmeldungen gegeben werden, tragen zur Motivation (oder Demotivation) bei. Welche Medien sich dafür eignen und welche nicht, zu welchem Zeitpunkt ein top-down-Prozess besser wirkt als die partizipative Einbindung und wann es gerade umgekehrt sein soll, das lesen Sie in zwei Kapiteln: in den Medien der Change Kommunikation und im Kapitel Verläufe der Change Kommunikation.

Punkt 9, die schnellen Erfolge: die Kommunikation stellt sie nicht her – sie stellt sie dar. Denn wenn darüber nicht berichtet und gesprochen wird, wer weiß, ob die Erfolge wirklich stattgefunden haben? Zuletzt Punkt 12, die Verankerung der Veränderung, kann über ein Niederschreiben neuer Prozesse und Handlungen erfolgen oder über ein Weitertragen, Weitersagen – über die Geschichten, die die Organisation schrieb.

Kommunikation als Erfolgsparameter

Über all diese Punkte, darum wird es in diesem Buch gehen. Wie viel Kommunikation ist ein Muss und wann ist sie ein Erfolgsfaktor? Mit welchen Medien und Instrumenten setzt man sie optimal auf? Was sage ich als Geschäftsführerin/Geschäftsführer/CEO, wenn ich eigentlich nichts zu sagen habe, denn schließlich ist bei Veränderungen vieles im Fluss. Was mache ich, wenn ich aus börsenrechtlichen Gründen zum Stillschweigen verpflichtet bin und eine Miteinbeziehung der Mitarbeiter ausgeschlossen sein muss? Change Kommunikation wirft viele Fragen auf und wird doch überwiegend als einer von mehreren Motoren für einen erfolgreichen Veränderungsprozess gesehen.

Auf der Website des Beratungsunternehmens Kienbaum liest sich die Bedeutung von Change Kommunikation so: „Die Fähigkeit zur kontinuierlichen Veränderung ist Grundvoraussetzung unternehmerischen Erfolgs im internationalen Wettbewerb. Eine transparente und nachvollziehbare Kommunikation ist ein unabdingbarer Erfolgsfaktor im Change.“⁴

Die schon einmal zitierte Claudia Schmidt hat 2012 das erste Change-Barometer⁵ für Deutschland herausgegeben. Dabei wurden 132 Teilnehmerinnen und Teilnehmer über Change-Abläufe in ihren Unternehmen befragt. Die wichtigsten Ergebnisse: Gute

⁴ Zitat aus der Website des Beratungsunternehmens Kienbaum. http://www.kienbaum.at/desktopdefault.aspx/tabid-744/1250_read-2799/. Zugegriffen: Dezember 2012.

⁵ Change-Barometer der Mutaree GmbH. Über die Website www.mutaree.com in der Rubrik Presse/Pressemeldungen 2012 zu finden: Change-Barometer: Unternehmen kämpfen mit guter Prozesssteuerung.

Prozesssteuerung und Kommunikation werden hier als zentrale Größen festgemacht. 69 Prozent der von Schmidt befragten Unternehmen geben zu, über kein etabliertes Vorgehensmodell zur Steuerung von Veränderungsvorhaben zu verfügen. 84 Prozent sagen, es fehle an offener Kommunikation, insbesondere bei negativen Folgen.

Noch deutlicher auf den Punkt bringt es der Berater Egbert Deekeling: „Fehlender Austausch, unkonkrete oder sich gar widersprechende Zielvorstellungen und nicht zuletzt ein mangelhaftes Verständnis kommunikativer Erfordernisse sind in rund 70 Prozent aller Fälle verantwortlich für das Scheitern komplexer Change-Projekte“ (Deekeling 2009).

Capgemini zeigte in ihrer Befragung von 116 Unternehmen im deutschsprachigen Raum, dass die „Mobilisierung der Menschen“ als wichtigster Erfolgsfaktor im Change Management gesehen wird: 66 Prozent der Befragten nannten „Mobilisierung und Commitment“ als entscheidend, damit ein Veränderungsvorhaben gelingt. Darunter verstehen die Managerinnen und Manager: „Mitarbeiter (bzw. Multiplikatoren) einbinden und am Veränderungsprozess aktiv beteiligen. Handlungsmotivation der Mitarbeiter stärken. Identifikation mit dem Veränderungsprozess bzw. dem Unternehmen fördern“ (Capgemini Consulting, sS 20–21). All das ist nur über eine strategisch aufgesetzte, gute geplante und dennoch flexible Veränderungskommunikation möglich.

Capgemini sieht hier die Aufgabe der Change Kommunikation in der Aktivierung der Betroffenen in einer Organisation: „Die meist doch anfänglich wegschauenden Betroffenen überhaupt einmal zu bewegen und dann auch auf das Neuartige einzuschwören ist eine Mammutaufgabe. Mit der Veränderung so richtig in Schwung zu kommen und außerdem die vielfältigen Einverständnisse abzuholen ist ein Riesending. Das ganze Vorhaben auf viele Beine zu stellen und überdies die bekannte träge Masse in die gewünschte Richtung zu bewegen ist ein Monsterberg“ (Capgemini Consulting, sS 22).

Dass es nicht nur um Aktivierung sondern um Kanalisierung der Botschaften – an die meist gar nicht wegschauenden sondern nach Information verlangenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – geht, werden wir in diesem Buch zeigen. Außerdem zeigen einige Beispiele, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine träge Masse sind, die von oben bewegt werden muss, sondern eigentlich schon in Bewegung sind. Wie sie eingebunden werden können, wie echte Partizipation und sogar „Dampf ablassen“ funktionieren kann, geben die Beispiele der Expertinnen und Experten, die für dieses Buch befragt wurden. Schließlich ist Change Kommunikation kein ausschließlicher Top-Down-Prozess sondern eine gute Mischung aus Dialog, Information und Teilhabe am Veränderungsprozess.

Oder wie es John P. Kotter es ausdrückt: „Ohne eine intensive und glaubwürdige Kommunikation werden Herz und Verstand der Mitarbeiter nicht für die Sache gewonnen“ (Kotter 2011). Und damit sind wir beim Thema des Buches: Wie schaut eine intensive, glaubwürdige Kommunikation aus, wenn das Vorhaben unsicher und mit nicht gewissem Ausgang ist? Wann setzt die Kommunikation von oben durch den Geschäftsführer, den Prozessverantwortlichen oder durch den Pressesprecher ein? Wann ist Beteiligung durch die Belegschaft sinnvoll und nützlich und wann schadet sie dem

Prozess? Was tun, wenn Stillhalteabkommen die Kommunikation miteinschließen und zuviel Gesagtes negative Konsequenzen hat?

Über den Aufbau des Buches

Jeder Veränderungsfall ist anders, einzigartig und in seiner Form bedeutsam. Diesem Grundsatz werden wir natürlich auch im Buch Rechnung tragen. Dennoch gibt es einige – kommunikationstechnische wie psychologische – Parameter, die für ähnliche Veränderungsvorhaben gelten und die zumindest eine Annäherung geben.

Geschrieben ist dieses Buch für Managerinnen und Manager, Führungskräfte, Expertinnen und Experten, die entweder in einem unmittelbaren Veränderungsvorhaben stecken, eines planen und sich Einlesen und Vorbereiten möchten. Es eignet sich sowohl zum schnellen Querlesen als auch zum Schritt für Schritt vorgehen.

Das Buch gliedert sich in zwei getrennte Teile: Teil I mit seinen sieben Kapiteln gibt einen detaillierten Überblick für alle, die eine Einführung in die Change Kommunikation wünschen und die Zeit für eine strategische Planung ihres bevorstehenden Veränderungsprojektes haben. In Teil II des Buches finden Sie sechs Interviews mit Führungskräften, Geschäftsführerinnen, Geschäftsführern und Change-Verantwortlichen, die bereits eine Veränderung durchgeführt haben. Mit erstaunlicher Offenheit berichten hier meine Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner von best cases aber auch von Fauxpas, die ihnen passiert sind. Zum Lesen und Lernen. Was aber nicht gleichzeitig bedeutet, dass eine unpassende Vorgehensweise gestern nicht in Ihrem Vorhaben eine optimale Strategie darstellen könnte. Denn das ist das Schöne am Change: jeder ist anders.

Für alle mit wenig Zeit drei Tipps: Das jeweilige „Management Summary“ in Teil I bietet eine Zusammenfassung, für die Sie maximal zehn Sekunden brauchen. Danach können Sie entscheiden, ob das Kapitel inhaltlich für Sie gerade spannend und nützlich ist. Wenn Sie in einem Changevorhaben sind, empfehlen ich Ihnen Teil II. Lesen Sie zunächst das Interview jenes Cases, der Ähnlichkeiten mit Ihrem Vorhaben aufweist. Und steigen Sie danach in das dazu passende Kapitel ein. Das Sachwortregister am Ende des Buches hilft Ihnen auch, über Stichworte die für Sie brennenden Themen zu finden. Und schließlich finden sich an verschiedenen Stellen im Buch „Good Practises“. Praktische Beispiele von Unternehmen und Organisationen in Veränderungsfällen und wie Verantwortliche hier vorgegangen sind. Als Beispiel, als Vorlage, als Anregung für Ihre Fälle. Die Figuren, die Sie an verschiedenen Stellen im Buch finden, dienen Ihnen als Orientierung: da Bilder mehr aussagen als Worte, zeigen Sie Ihnen an, welcher Inhalt hier beschrieben wird. Sie können diese Figuren damit wie Lesezeichen verwenden, die Ihnen die für Sie passende Stelle wiedergeben.

Zuletzt ein wichtiger Hinweis für alle Querleser: Die Worte Change und Veränderung ebenso wie Change Kommunikation und Veränderungskommunikation werden im Buch synonym verwendet. Als sprachliche Gender-Anhängerin werden bei vielen Begriffen die weibliche und männliche Form verwendet und ausgeschrieben,