



Gerhild Deutinger

# Kommunikation im Change

Erfolgreich kommunizieren  
in Veränderungsprozessen

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

## Kommunikation im Change

---

Gerhild Deutinger

# Kommunikation im Change

Erfolgreich kommunizieren  
in Veränderungsprozessen

2., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage

Gerhild Deutinger  
Unternehmensberatung, impulsbüro.  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-662-53686-5      ISBN 978-3-662-53687-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-662-53687-2

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 GmbH Deutschland 2013, 2017

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlag-Abbildung: Fotolia

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Veränderung ist oft unbequem, schmerzhaft und anstrengend. Veränderung kann zunächst Angst und Unbehagen hervorrufen. Aber auf Veränderung zu verzichten, kann noch viel schmerzhafter werden.*

Heinz Fischer, österreichischer Bundespräsident  
von 2004 bis 2016

*Was dazwischen liegt: Veränderung*  
Julya Rabinowich aus Krötenliebe

*Für AS und MED*

---

## Vorwort

Seit mehr als 16 Jahren befasse ich mich mit Veränderungen und begleite Führungskräfte, Entscheider und ExpertenInnen bei deren Bewältigung. Zunehmend fühle ich mich dabei, wie sich vermutlich Meteorologen fühlen. Wir kennen zwar alle relevanten Aspekte, messen, evaluieren und vergleichen sie mit bisherigen Fällen. Wir sagen voraus, wann in etwa welche emotionale Entwicklung passieren könnte und in welcher Abfolge welche Methoden gut im Einsatz wären. Doch dann kommt alles anders. Es stürmt und schneit trotz Sonnenvorhersage. Oder es sinken die Temperaturen in den Organisationen, obwohl es kein auslösendes Tief gab. Oder die Großwetterlage bleibt stabil, obwohl durch den Vorstand der Mistral zieht.

Veränderungen sind berechenbar und unberechenbar zugleich. Das macht es für meine Branche der BeraterInnen nicht leichter. Aber auch nicht für die vielen Unternehmen und Organisationen, die vor oder mitten im Change stecken und gerne klare Antworten hätten.

Wie schwer es ist – trotz vermeintlich klarer Botschaften – Menschen zur Veränderungsbereitschaft anzuregen, habe ich Ihnen in der ersten Auflage des Buches „Kommunikation im Change“ schon berichtet. Dabei ging es schlicht um das Chaos im Kinderzimmer meiner Tochter. Die Kommunikation von mir, dem Sender, an das Kind, den Empfänger, das Zimmer in einen anderen, weil aufgeräumteren Zustand zu versetzen, findet nicht statt. Keine der etablierten Kommunikationstheorien können helfen, und das, obwohl uns Watzlawick lehrte: Man kann nicht nicht kommunizieren.

Jetzt wäre der „Change“ des Kinderzimmers ein vergleichsweise zeitlich überschaubarer, klar abgegrenzter Prozess, der bewältigbar scheint. Dennoch stoße ich, so wie viele Führungskräfte, sprich Eltern, mehrfach an die Grenzen. Selbst wenn ich in die BeraterInnen-Geheimkiste greife, für Problembewusstsein Sorge oder die Vision eines einzigartigen Wohlfühlzimmers in schillernden Worten beschwöre, wenn ich Planungslisten anlege und das Wichtigste im Change tue, mit Wiederholungen zu arbeiten, es tut sich wenig bis nichts.

Für alle Führungskräfte und ExpertInnen, die vor einem schnellen, kleinen oder großen durchwachsenen Change stehen, vor einem, bei dem sich nichts zu bewegen scheint und vor jenem, der gerade alleine davon galoppiert, ist dieses Buch geschrieben. Es

liefert keine Ratschläge oder Rezepte, aber Impulse und Anregungen, die Ihnen bei der Planung und Reflexion dienlich sein können. Sie finden in den nächsten Kapiteln theoretische Unterstützung, aber auch praktische Hilfe. Denn manchmal überholt die Praxis die Theorie und umgekehrt.

Zwei Aspekte möchte ich hier im Vorwort noch deponieren, weil sie für mich als besonders bedeutsam für alle Arten von Veränderungen geworden sind:

1. Hüten Sie sich vor „Copy & paste“. Jede Veränderung ist anders. Auch, wenn Sie im zweiten Teil des Buches ganz viele Beispiele von Change-ManagerInnen lesen werden, nehmen Sie sich in Acht, wenn Sie deren Maßnahmen kopieren. Ich habe Unternehmen erlebt, die – weil branchennahe – vor fast identischen Problemen standen. Sie zu lösen braucht aber ganz unterschiedliche Planungen, Maßnahmen und Herangehensweisen. Denn in jeder Organisation arbeiten andere Menschen. Jede Organisation hat eine andere Geschichte, andere Erlebnisse, die verbinden oder trennen. Eine ganz eigene DNA. Und diese gilt es bei einem Veränderungsfall mehr zu berücksichtigen als ein Best-Practice-Beispiel aus einem Buch oder jenem der MitbewerberInnen.
2. Weil es so bedeutsam ist, wiederhole ich den Gedankenanstoß von Julia Balogun, Lektorin für Strategic Management der Cranfield School of Management auch in der Neuauflage des Buches: „Change is about changing people, not organisations“<sup>1</sup>. Es geht nicht um Struktur. Es geht nicht um Effizienz. Es geht nicht um Synergie. Es geht immer um die Menschen, die sich in einer neuen Struktur zurechtfinden müssen oder sollen, die effizienter, kundenfreundlicher, serviceorientierter oder wie auch immer arbeiten sollen. Es geht um Menschen, die eine neue Haltung einnehmen müssen, weil sich das Rundherum verändert hat. Die neue Handlungen ausführen müssen, weil es die bisherigen nicht mehr gibt. Sie und ihre Reaktionen, ihre Emotionen und ihre Widerstände stehen in jedem Change im Mittelpunkt. Wer dies beachtet, hat den halben Veränderungsprozess schon gewonnen.

Das erste Buch „Kommunikation im Change“ wurde von vielen lieben Menschen, die ich anschließend kennen lernen durfte, rezensiert. Susanne Hagspiel von der Dornbirner Sparkasse wartet bis heute auf das Rezept des Zimmer-Aufräum-Changes. Stephan Teuber von der Loquenz Unternehmensberatung aus Leinfelden-Echterdingen hat auf Amazon eine ganz herrliche Rezension verfasst. Ihnen beiden, stellvertretend für viele andere, ein ganz großes DANKE, dass Sie sich so intensiv mit meinen Ideen und Recherchen auseinander gesetzt haben.

Zahlreiche kritische Anmerkung von LeserInnen betrafen die Tippfehler in der ersten Auflage. Die gute Nachricht: der Verlag hat sich das zu Herzen genommen und einen echten, menschlichen Lektor statt einer Maschine eingesetzt – passend zu den beiden vorhin erwähnten Aspekten. Damit: Danke an den Verlag, an Ann-Kristin Wiegmann und

---

<sup>1</sup>Balogun, Julia: Strategic change. Erschienen in Management Quarterly Part 10, Januar 2001.



Jasmin Collet. Und auch die Genderform haben wir vereinheitlicht auf eine konsequente Binnen-I-Form und die Bevorzugung der weiblichen Artikel. Falls Sie das beim Lesen irritiert: Auch das ist Change. Ich bin sicher, Sie werden sich daran gewöhnen, so wie wir Menschen uns an eine Vielzahl von Anpassungen gewöhnt haben. Ob diese Anpassungsfähigkeit gut oder schlecht ist, mögen Sie selbst entscheiden. Den Frauen in unserer Gesellschaft mehr Raum und Sichtbarkeit zu geben, dafür stehe ich ein. Ich wünsche Ihnen damit einen fehlerfreien und gegenderten Lesegenuss und viele Erfolge bei Ihren Veränderungsvorhaben. Über Rückmeldungen zum Buch und über Berichte, wie Sie Ihre beruflichen Changes und die dazu gehörende Kommunikation gestaltet haben, freue ich mich sehr.

Wien, Österreich  
Sommer 2016

Gerhild Deutinger

PS: Liebe Tochter, danke, dass ich Dich und Dein Zimmer noch einmal als Beispiel verwenden durfte!

---

# 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 ein 10-Sekunden-Summary – denn Change startet ganz am Beginn.

---

## Management Summary

Wandel begleitet uns. Ob als explizit geplant und zielgerichteter oder nicht intendierter, zufälliger organisationsinterner Change oder als Veränderungswelle, die von außen auf uns wirkt und uns zu neuen Handlungen und Haltungen zwingt. Mit Change-Management versuchen wir, den Wandel in geordnete Bahnen zu lenken und beherrschbar zu machen. Doch so leicht ist das nicht: jeder zweite Change-Management-Prozess scheitert, jeder fünfte wird mies umgesetzt und in jedem zehnten ist es nachher schlimmer als vorher. Ursache davon sind neben Visionslosigkeit, fehlendem Commitment der Führung, mangelndem Prozessmanagement vor allem Fehler in der Kommunikation und die geringe Einbindung der MitarbeiterInnen. 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.“ Diesen Befund „aus dem Bauch“ bestätigen auch die großen Beratungsunternehmen. PricewaterhouseCoopers (2016) bezeichnete das Jahr 2015 als „M&A-Rekordjahr für Deutschland und Frankreich“. Deutschland verzeichnete im Jahr 2015 insgesamt 2.648 Fusionen oder Übernahmen, was einer Zunahme von 57 % verglichen mit dem Vorjahr entspricht. Gleichzeitig müssen die BeraterInnen aber eingestehen: „Unternehmenszusammenschlüsse (...) bringen aber oft geringere Synergieeffekte als erwartet.“ Nur bei jedem zweiten Deal können die positiven Effekte durch die Kombination der jeweiligen Stärken der Unternehmen realisiert werden (PwC-Studie 2014).

„Change“ liegt also im Trend oder wie IBM das ausdrückte: „Change is the new normal.“ Ob Reorganisation oder Downsizing, ob Prozessveränderung, Zusammenlegung oder Entwicklung neuer Berufsbilder, ob Turnaround oder neue Strategie, Veränderungen innerhalb der Betriebe sind notwendig geworden und stehen fast auf jeder Tagesordnung. „Unternehmen, die langfristig nicht um ihre Wettbewerbsfähigkeit bangen möchten, müssen Veränderungen als Chance begreifen und höchste Anstrengung darauf verwenden, die Veränderungen optimal zu managen“, meint dazu die deutsche Change-Expertin Claudia Schmidt (Mutaree 2012).

Change ist also mehr als ein Trend. Es ist ein notwendig gewordener Bestandteil der Unternehmensstrategien. Denn jedem Betrieb und jedem Verein stehen heute durchaus kritische und gleichzeitig (über-)informierte, anspruchsvolle KonsumentInnen gegenüber. Der Wunsch nach Selbstbestimmung, Partizipation und Wahrnehmung der eigenen Persönlichkeit wachsen – auf Konsumenten/Mitgliederseite, wie auch auf der Seite der MitarbeiterInnen. Und sie üben einen starken Einfluss auf Unternehmen als komplexe Systeme aus.

Change ist aber noch mehr. Er ist allgegenwärtig und passiert um uns herum laufend: Kriege und Terrorgefahren führen zu Flüchtlingsströmen, die in Europa längst angekommen sind. Die Zunahme von Armut, Radikalisierung, demografischer Wandel, Überalterung, Umweltzerstörungen und Klimawandel, Ausdünnungen des ländlichen Raumes bis zum Entstehen von Megacitys – all diese Faktoren wirken tagtäglich auf uns und auf die Organisationen ein. Wir haben noch wenig Antworten darauf. Aber wir wissen, wir werden dringend und laufend nach Antworten suchen müssen.

### **Change ist nicht gleich Change**

Veränderungen finden also auf zwei Ebenen statt: der organisationsinternen Ebene, in der danach getrachtet wird, besser, einfacher, kostengünstiger, harmonischer oder vielleicht sinnvoller (zusammen) zu arbeiten. Und der Ebene, die wir als organisationsextern oder vielleicht als „Weltebene“ bezeichnen könnten. Faktoren, die wir teilweise nicht mehr in der Hand haben, die wir aber beachten und positiv beeinflussen sollten (Stichwort Umweltschutz) und die unmittelbar und mit voller Wucht auf die Organisationen wirken.

Ein kleines Beispiel aus meiner Praxis: Die Überalterung unserer Gesellschaft führt im Gesundheitssektor zu vielen Fragen. Von der Finanzierung über gesellschaftliche Auswirkungen zu Krankheitssymptomen hin zu Berufsbildern, die wir heute noch gar nicht kennen. Vorausdenkende Ausbildungsstätten für Gesundheitsberufe erkennen den demografischen Wandel und seine Gefahrenpotenziale: kollabierende Kostenzunahme, die zu weniger Geld in der Prävention führen wird, Zunahme degenerativer Zustandsbilder und psychischer Erkrankungsbilder. Im Jahr 2015 hat der Studiengang für Physiotherapie an der Fachhochschule Campus Wien einen Prozess gestartet, alle Einflussfaktoren zu sammeln, die auf das künftige Gesundheitsleben der BürgerInnen einwirkt. Danach stellten sich die ForscherInnen und die Lehrenden die – natürlich teilweise hypothetische – Frage, vor welche (neuen, anderen, vertiefenden) Aufgaben ein Berufspraktiker der Physiotherapie in zwanzig, dreißig Jahren gestellt wird. Aus diesen Erkenntnissen

gestalten die Fachhochschul-Angehörigen in den kommenden Jahren Ausbildungspläne ebenso wie sie damit pädagogische Haltungen hinterfragen und neu definieren. „Die von außen kommende Veränderung, die Überalterung der bestehenden Gesellschaft ebenso wie der Zuzug neuer Menschen hat Auswirkungen auf unseren Beruf. Wir müssen heute Entwicklungen vorwegnehmen, die in dreißig, vierzig Jahren eintreten könnten und mit entsprechend guter, vielleicht veränderter Ausbildung darauf reagieren. Somit hat der Wandel von außen natürlich Wirkung auf interne Abläufe und auf Strukturen. Wir werden eine neue pädagogische Haltung einnehmen müssen und das fällt nicht allen an der Hochschule leicht“, so die Departmentleiterin für Gesundheit und Studiengangsleiterin für Physiotherapie an der FH Campus Wien, Silvia Mériaux-Kratochvila. Ursula Eckler, Projektleiterin, ergänzt: „Unser Schlüssel liegt in der Rechtzeitigkeit mit der wir den Wandel beobachten und proaktiv unsere Schritte setzen. Das geht aber nur mit Einbindung aller. Denn nur wenn für alle der Blick auf das ‚Big Picture‘ entsteht, werden erforderliche Maßnahmen mitgetragen.“

Dieses kleine Beispiel steht stellvertretend für einen geplanten Wandel, der explizit vonseiten der Organisation angestoßen wurde, um die Leistungsfähigkeit zu erhalten oder zu steigern. Im Gegensatz zum ungeplanten Wandel, der nicht beabsichtigt ist, zufällig erfolgt und über längere Zeit mehr oder weniger unbemerkt bleiben kann (Olfert 2008).

Neben den Unterscheidungen von woher und wie der Change angestoßen wurde – organisationsintern oder extern, mit proaktivem oder reaktivem Charakter – unterscheidet die Fachliteratur noch zwischen Wandel niedriger und hoher Intensität bzw. zurückgehend auf die Forschungen von Humberto Maturana und Francisco J. Varela dem „Wandel erster und zweiter Ordnung“. Im Wandel erster Ordnung geht es um Anpassung, um Optimierung bestehender Praktiken und Verhaltensweisen, aber um keine grundlegende Umgestaltung der Unternehmenswerte, der strategischen Ausrichtung, der Verhaltensnormen, der Prozesse und Strukturen. Komplexität und Intensität dieser Wandelprozesse oder -projekte sind überschaubar, da nur einzelne Einheiten, Teams oder Bereiche verändert werden; Ängste von Betroffenen sind daher begrenzt. Dagegen greift ein Wandel mit hoher Intensität bzw. ein Wandel zweiter Ordnung in das Gesamtsystem ein, etwa durch neue Organisationsformen, neue Regeln oder eine Identitätsänderung. Es geht hier um langfristige Veränderungen, um grundsätzliche Einstellungs- und Verhaltensänderung. Es ist ein „Bruch mit der Vergangenheit“; entsprechend groß ist die Angst der Betroffenen (Vahs und Weiland 2013, S. 3).

Dieser kleine Ausflug in die Definition von Change und Wandel soll für das vorliegende Buch genügen. Denn Change-Management Literatur gibt es genügend und dieses Buch setzt auf sie auf. Viel wichtiger für die Change-Kommunikation ist es, welche Faktoren Change begünstigen oder behindern, denn hier wird klar: Ohne Kommunikation geht es so gut wie immer schief.

Marit Gerkhardt und Dieter Frey (Gerkhardt und Frey 2006) machen zwölf Erfolgsfaktoren geltend, die sie aus der Change-Literatur seit 1997 sowie aus praktischer Erfahrung zusammengetragen haben. 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 der Veränderung

In diesen zwölf Erfolgsfaktoren steckt mehr Change-Kommunikation als es auf den ersten Blick scheint: Punkt 5 erwähnt die Kommunikation explizit. Aber sie findet sich implizit in sechs anderen Punkten wieder. Starten wir bei der Vision (Punkt 2). Eine Change-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, um die Notwendigkeit darzulegen, um Problembewusstsein zu schaffen.

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-KommunikatorInnen ein breites Betätigungsfeld.

Unter Hilfe zur Selbsthilfe, Punkt 8, 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 – Feedback 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.

Und obwohl diese und ähnliche Erfolgsfaktoren in vielen Manager-Handbüchern festgehalten sind, obwohl das Wissen um einen gelingenden Wandel kein Insider-Wissen ist, sondern geschult, trainiert und verbreitet ist, ist die Erfolgsquote doch gering. „Jedes zweite Change-Projekt scheitert, jedes fünfte wird mies umgesetzt, in jedem zehnten ist es nachher schlimmer als vorher“ (Oltmanns und Nemeyer 2010, S. 12).

### **„Fehlende Kommunikation setzt den Erfolg einer Veränderung aufs Spiel“**

Dieses Zitat stammt nicht aus der Feder von Kommunikationsberatern oder Kommunikationsverantwortlichen. Es stammt aus einem Interview mit dem Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen PricewaterhouseCoopers. Ein Experte für Change-Management meint darin: „Stehen Veränderungen an, müssen sie den Mitarbeitern transparent kommuniziert werden. Eine Kommunikationsstrategie ist dabei mehr als schönes Beiwerk. Denn eine gut geplante Kommunikation und andere Mobilisierungsmaßnahmen erhöhen die Akzeptanz [...] und entscheiden mit darüber, ob die Veränderung erfolgreich umgesetzt wird“ (PricewaterhouseCoopers).

Das Wissen, dass Kommunikation Wandelprojekte beeinflusst, ist also vorhanden. Das Wissen, wie Kommunikation im Wandel, wann, durch wen, mit welcher Absicht und über welche Kanäle optimal funktioniert, ist noch verbesserungsbedürftig. Dazu soll dieses Buch dienen. Es beantwortet die Fragen: Wie viel Kommunikation ist notwendig? Zu welchem Zeitpunkt und über welche Dauer? Mit welchen Medien und Instrumenten setzt man sie optimal auf? Was sage ich als OrganisationsleiterIn, als GeschäftsführerIn, als CEO, als BürgermeisterIn, 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 MitarbeiterInnen ausgeschlossen sein muss? Was tun, wenn die Emotionen im Change überschwappen? Noch mehr oder weniger kommunizieren? Anders kommunizieren?

Nicht jeder Change-Fall ist von Aufbruch, Neugierde und Freude begleitet. Zumindest nicht jene aus meiner Praxis, da sind vier von fünf Fällen von Unsicherheit, Ohnmacht oder Wut geprägt, weil Reduktion vor Wachstum steht. Das bedeutet: Change-KommunikatorInnen müssen sich mit den negativen Begleiterscheinungen der Veränderungsfälle befassen: Mit Menschen, die ihren Job verlieren. Mit Menschen, die an ihre Firma glaubten und nun verzweifelt sind. Mit Menschen, die Machtverlust erleiden und darunter leiden. Mit Menschen, die auf Sparflamme agieren und nicht motivierbar scheinen. Mit Menschen, die sich auflehnen und aufbegehren.

Die schon einmal zitierte Claudia Schmidt hat 2012 das erste Change-Barometer für Deutschland herausgegeben. Dabei wurden 132 TeilnehmerInnen über Change-Abläufe in ihren Unternehmen befragt. 84 % sagen, es fehle an offener Kommunikation, insbesondere bei negativen Folgen. 69 % der von Schmidt befragten Unternehmen geben zu, über kein etabliertes Vorgehensmodell zur Steuerung von Veränderungsvorhaben zu verfügen (Mutaree-Change-Barometer o.J.).

Offene und transparente Information, gerade wenn es schmerzt und weh tut – ein oft verlangter Faktor. Dennoch nicht einfach zu bewerkstelligen. Aber es geht. Das werden wir in diesem Buch zeigen. Wie schaut eine intensive, glaubwürdige Kommunikation aus, wenn das Vorhaben unsicher und mit nicht gewissem Ausgang ist? Wann setzt die Kommunikation von oben durch die GeschäftsführerIn, durch Prozessverantwortliche oder durch die PressesprecherIn ein? Wann ist Beteiligung durch die Belegschaft sinnvoll und nützlich und wann schadet sie dem Prozess? Was tun, wenn Stillhalteabkommen die Kommunikation mit einschließen und zu viel Gesagtes negative Konsequenzen hat? Von Top-down-Prozessen, von echten Dialogen, von Teilhaben am Veränderungsprozess werden Sie hier immer wieder lesen. Beispiele der ExpertInnen, die für dieses Buch befragt wurden, runden das Erfahrungswissen ab.

### **Über den Aufbau des Buches und die Neuauflage**

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

Geschrieben ist dieses Buch für LeiterInnen von Unternehmen und Organisationen, Führungskräfte, ExpertInnen, 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. Dieser Teil ist im Vergleich zur Erstauflage überarbeitet, aktualisiert und mit neuen Beispielen und Quellen versehen. In Teil II des Buches finden Sie Interviews mit Führungskräften, GeschäftsführerInnen und Change-Verantwortlichen, die bereits eine Veränderung durchgeführt haben. Für die Neuauflage wurden auch neue Interviews geführt, sodass alle, die sowohl das Erstlingswerk, als auch die vorliegende Neuauflage haben, von Erfahrungen anderer lernen können. Es ist wieder gelungen, dass GesprächspartnerInnen mit großer Offenheit von Best Cases, aber auch von Fauxpas und Fehlern berichten. Für alle, die nur diese Neuauflage in Händen halten: eine Zusammenfassung und Learnings der Interviews aus der Erstausgabe ist in Teil II angehängt.

Wozu dienen diese Interviews: Zum Lesen und Lernen, zum Anregen lassen, Schmunzeln und zum Abgleich der eigenen Befindlichkeit mit jenem anderer Verantwortlicher.

Für alle mit wenig Zeit, drei Tipps: Das jeweilige „Management Summary“ in Teil I und II 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 Change-Vorhaben sind, empfehlen ich Ihnen den Einstieg in Teil II. Lesen Sie zunächst das Interview jenes Cases, der Ähnlichkeiten mit Ihrem Vorhaben aufweist. Und vertiefen Sie sich danach in das dazu passende Kapitel aus Teil I. Das Sachwortregister am Ende des Buches hilft Ihnen auch, über Stichworte die für Sie brennenden Themen zu finden. Und schließlich findet sich an verschiedenen Stellen im Buch „Good Practices“, praktische Beispiele von Unternehmen und Organisationen in Veränderungsfällen und wie Verantwortliche hier vorgegangen sind. Tabellen ergänzen das Buch um nutzbare Tools. Aussagen von Betroffenen, die teilweise anonymisiert wiedergegeben werden, aber der Autorin alle bekannt sind, sollen zeigen, dass Change niemals eine technische Sache sein kann, sondern immer auf menschlicher Betroffenheit und Befindlichkeit basiert.

Zuletzt ein wichtiger Hinweis für alle Querleser: Die Worte Change, Wandel und Veränderung ebenso wie Change-Kommunikation, Wandelkommunikation und Veränderungskommunikation werden im Buch synonym verwendet. In der deutschsprachigen Literatur sind mir – bislang – noch keine Differenzierungsansätze bekannt.

---

## Literatur

- Gerkhardt M, Frey D (2006) Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *OrganisationsEntwicklung* 4:48–59
- IBM Making change work Fortsetzung des Dialoges über das Unternehmen der Zukunft. [http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/pdf/2009/making\\_change\\_work.pdf](http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/pdf/2009/making_change_work.pdf). Zugegriffen: Dez. 2012
- Kotter J.P. (2011) Leading change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen München.
- Mutaree (2012) Presseaussendung: Stolpersteine in Change-Prozessen. Veröffentlicht am 2.8.2012. <http://www.mutaree.com/content/stolpersteine-change-prozessen>. Zugegriffen: Mai 2016
- Mutaree-Change-Barometer (o. J.) Warum fehlt es in Veränderungsprozessen an einer systematischen Steuerung? <http://www.mutaree.com/sites/default/files/mutareechangebarometersteuerungvonveranderung.pdf>. Zugegriffen: Mai 2016
- Olfert K (2008) Lexikon Personalwirtschaft, 1. Aufl. Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Stichwort Organisationsentwicklung
- Oltmanns T, Nemeyer D (2010) Machtfrage Change: Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen können. Campus, Frankfurt
- PricewaterhouseCoopers (2014) Making deals succesful. <http://www.pwc.de/de/deals/assets/integration-fruehzeitige-planung-sichert-erfolg.pdf>. Zugegriffen: August 2016
- PricewaterhouseCoopers (2016) France – Allemagne: 2015, année record pour le marché des fusions-acquisitions. <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/France-Allemagne%3A+2015+fusions-acquisitions/?card=17971>. Zugegriffen: April 2016
- PricewaterhouseCoopers: Neue Wege gehen: Wieso Unternehmen ihre Mitarbeiter einbinden müssen. <http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/neue-wege-gehen-wieso-unternehmen-ihre-mitarbeiter-einbinden-muessen.html>. Zugegriffen: August 2016
- Vahs D, Weiland A (2013) Workbook change management. Schäffer Poeschel, Stuttgart



---

# Inhaltsverzeichnis

**Teil I    Theoretische Grundlagen und praktisches Rüstzeug für die  
Change-Kommunikation**

|          |                                                                                               |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Was ist Change-Kommunikation und was machen Change-KommunikatorInnen?</b>                  | <b>3</b>  |
| 1.1      | Woher kommt die „Change-Kommunikation“?                                                       | 5         |
| 1.2      | Konkrete Aufgaben für die Change-Kommunikation                                                | 9         |
| 1.3      | Was muss ein/e Change-KommunikatorIn können                                                   | 11        |
| 1.3.1    | Emotionalität aushalten, Komplexität reduzieren                                               | 11        |
| 1.3.2    | Aktivieren und mobilisieren können                                                            | 12        |
| 1.3.3    | Hohe Lernbereitschaft, interdisziplinär                                                       | 12        |
| 1.3.4    | Dialogorientiert und „in vielen Sprachen zu Hause“                                            | 14        |
| 1.4      | Nicht nur die/der Richtige sein – Change-Kommunikation muss auch an der richtigen Stelle sein | 15        |
|          | Literatur.                                                                                    | 16        |
| <b>2</b> | <b>Die Medien und Methoden der Veränderungskommunikation</b>                                  | <b>19</b> |
| 2.1      | Medien und Methoden zur Information                                                           | 22        |
| 2.2      | Medien und Methoden, die erklären                                                             | 29        |
| 2.3      | Medien und Methoden, mit denen Diskussion möglich wird                                        | 32        |
| 2.3.1    | Das Finden vieler Ideen und neuer Perspektiven im World Café                                  | 33        |
| 2.3.2    | Ohne Agenda diskutieren im Open Space                                                         | 35        |
| 2.3.3    | Social Media im Change?                                                                       | 36        |
| 2.3.4    | Diskussion der Führungskräfte untereinander                                                   | 37        |
| 2.4      | Medien und Methoden, die beteiligen                                                           | 38        |
| 2.5      | Ein gutes Beispiel sein – Vorbildfunktion als wirksames Instrument der Change-Kommunikation   | 41        |
|          | Literatur.                                                                                    | 43        |

|          |                                                                  |           |
|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3</b> | <b>Emotionen im Change und ihre kommunikative Bewältigung</b>    | <b>45</b> |
| 3.1      | Warum Veränderungen nicht beliebt sind                           | 45        |
| 3.2      | Grundlagen von Emotionen                                         | 46        |
| 3.3      | Das Management der Emotionen                                     | 49        |
| 3.4      | Welche Emotionen im Change wann auftreten können                 | 50        |
| 3.4.1    | Wenn es losgeht: Irritation, Sorge, Angst, Verleugnung           | 51        |
| 3.4.2    | Frust, Wut, Ärger                                                | 52        |
| 3.4.3    | Das „Tal der Tränen“                                             | 52        |
| 3.4.4    | Die Formen von Widerstand                                        | 53        |
| 3.4.5    | Es geht bergauf                                                  | 54        |
| 3.4.6    | Die Verankerung                                                  | 55        |
| 3.5      | Bewältigungsstrategien für Change-KommunikatorInnen              | 55        |
| 3.5.1    | Bad news are better than no news: Ehrliche Information zum Start | 55        |
| 3.5.2    | Zeit zu diskutieren und Ärger rauszulassen                       | 57        |
| 3.5.2.1  | Wie dem Widerstand begegnen                                      | 58        |
| 3.5.2.2  | Bewusste Trauerarbeit                                            | 60        |
| 3.5.3    | Partizipation der Betroffenen: give voice                        | 61        |
| 3.5.4    | Verstärkung, Motivation und ein guter Abschluss                  | 61        |
| 3.5.4.1  | Am Höhepunkt: „Party“                                            | 62        |
| 3.5.4.2  | Rituale als Schlusspunkt                                         | 62        |
| 3.6      | Und was tun, wenn die Kurve nicht nach oben geht?                | 63        |
|          | Literatur                                                        | 65        |
| <b>4</b> | <b>Die Stakeholder des Wandels</b>                               | <b>67</b> |
| 4.1      | „Typisch Stakeholder“                                            | 68        |
| 4.2      | Wie mache ich eine Stakeholder-Analyse?                          | 71        |
| 4.2.1    | Stakeholder identifizieren                                       | 72        |
| 4.2.2    | Stakeholder charakterisieren                                     | 72        |
| 4.2.3    | Stakeholder Reaktionen abschätzen                                | 74        |
|          | Literatur                                                        | 79        |
| <b>5</b> | <b>Kommunikationsverläufe im Change</b>                          | <b>81</b> |
| 5.1      | Top-down und/oder Bottom-up                                      | 82        |
| 5.1.1    | Top-down und online kommuniziert – Quelle für Missverständnisse  | 83        |
| 5.1.2    | Bottom-up oder „in der Kaffeeküche spielt die Musik“             | 84        |
| 5.2      | Die kaskadische Informationsweitergabe                           | 85        |
| 5.3      | Peering im Change                                                | 87        |
| 5.4      | Inside-out, Outside in?                                          | 88        |
| 5.4.1    | Was, wenn der Change geleakt wird oder voller Pannen ist?        | 89        |
| 5.4.2    | Outside-in als Change-Beschleuniger                              | 91        |

|                                                      |                                                                                         |            |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.5                                                  | Kommunikationsverlauf bei Transaktionen: wenn Zeitvorgaben von außen kommen . . . . .   | 92         |
| 5.5.1                                                | Die drei Phasen der Transaktion als Grundlage . . . . .                                 | 92         |
| 5.5.2                                                | Emotionale Bedürfnisse während der drei Phasen . . . . .                                | 93         |
| 5.5.3                                                | Kommunikationsoptionen pro Phase . . . . .                                              | 96         |
| 5.5.4                                                | Spezialfall: Ad-hoc-Verpflichtung . . . . .                                             | 98         |
|                                                      | Literatur. . . . .                                                                      | 99         |
| <b>6</b>                                             | <b>Elemente der Change-Kommunikation . . . . .</b>                                      | <b>101</b> |
| 6.1                                                  | Die Vision und die Change-Story . . . . .                                               | 102        |
| 6.1.1                                                | Storytelling-Know-how zur Entwicklung der Change-Story . . . . .                        | 104        |
| 6.1.2                                                | Die Verdichtung der Story: als Slogan, Name oder Motto. . . . .                         | 105        |
| 6.2                                                  | Sprache im Change . . . . .                                                             | 106        |
| 6.3                                                  | Visualisierung: Von Bildern bis Filmen . . . . .                                        | 108        |
| 6.3.1                                                | Change-Bilder . . . . .                                                                 | 109        |
| 6.3.2                                                | Bilder live erzeugen . . . . .                                                          | 110        |
| 6.3.3                                                | Symbole und Logos in der Change-Kommunikation. . . . .                                  | 110        |
| 6.3.4                                                | Film als Genre im Change . . . . .                                                      | 111        |
| 6.4                                                  | Head of Change: Wandel mit Personen verknüpfen . . . . .                                | 113        |
| 6.5                                                  | Quick Wins. . . . .                                                                     | 115        |
| 6.6                                                  | Change-Agents – Arbeit mit Multiplikatoren . . . . .                                    | 116        |
| 6.7                                                  | Zeitpunkte, Tempi und Geschwindigkeiten . . . . .                                       | 117        |
| 6.7.1                                                | Vom richtigen Start . . . . .                                                           | 118        |
| 6.7.2                                                | D-DAY: Info-Tag für alle oder ein Zeitpunkt zum Hinfiebern . . . . .                    | 120        |
| 6.7.3                                                | Tempomacher und Beschleuniger der Change-Kommunikation . . . . .                        | 121        |
| 6.7.4                                                | Wenn es lange dauert – Übersicht bewahren . . . . .                                     | 124        |
|                                                      | Literatur. . . . .                                                                      | 124        |
| <b>7</b>                                             | <b>Evaluierung der Change-Kommunikation . . . . .</b>                                   | <b>127</b> |
| 7.1                                                  | Einsatzzeiten des „Fieberthermometers“ für den Wandel . . . . .                         | 128        |
| 7.2                                                  | EiC-Barometer: Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. . . . .                    | 129        |
| 7.3                                                  | Am häufigsten: Umfragen im Change . . . . .                                             | 130        |
| 7.4                                                  | Tiefeninterviews und Fokusgruppen . . . . .                                             | 132        |
| 7.5                                                  | Beobachtungen und Inhaltsanalysen . . . . .                                             | 132        |
| 7.6                                                  | Was tun mit den Ergebnissen? . . . . .                                                  | 133        |
|                                                      | Literatur. . . . .                                                                      | 134        |
| <br><b>Teil II Change-Kommunikation im Interview</b> |                                                                                         |            |
| <b>8</b>                                             | <b>Ein Best of aller Change-Kommunikations-Interviews aus der Erstauflage . . . . .</b> | <b>137</b> |

---

|           |                                                                                                                                                                                 |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>9</b>  | <b>Kündigungen, Personalabbau und „Freisetzungen“ – wie Change-Kommunikation in Zeiten harter Einschnitte funktionieren kann . . . . .</b>                                      | <b>145</b> |
| 9.1       | Werksschließung zum I-Day . . . . .                                                                                                                                             | 147        |
| 9.2       | Es tut wirklich, wirklich weh . . . . .                                                                                                                                         | 151        |
| <b>10</b> | <b>Wenn Haltungen, Gewohnheiten oder Einstellungen geändert werden, ist Widerstand vorprogrammiert . . . . .</b>                                                                | <b>155</b> |
| 10.1      | Fehler machen dürfen, um neu zu starten: Ein Gespräch mit Karl Friewald, Leiter der Schulaufsicht im Amt der NÖ Landesregierung Abteilung Landwirtschaftliche Bildung . . . . . | 156        |
| 10.2      | Hören Sie zu und sprechen Sie Klartext: Ein Gespräch mit Sabina Oblak, Personalentwicklerin und externe Begleiterin in Change-Prozessen . . . . .                               | 161        |
| <b>11</b> | <b>Veränderung von öffentlichem Interesse braucht Change-Kommunikation, die vordenkt. . . . .</b>                                                                               | <b>167</b> |
| 11.1      | „Man muss gerne Gummistiefel tragen“: Ein Gespräch mit Mag. <sup>a</sup> Alexandra Neumann, Projektinformation Hauptbahnhof Wien . . . . .                                      | 168        |
| 11.2      | Zusammenlegung von Gemeinden: Do not copy! Ein Gespräch mit Christian Sander, Bürgermeister Kindberg/Stmk . . . . .                                                             | 176        |
|           | <b>Sachverzeichnis . . . . .</b>                                                                                                                                                | <b>183</b> |