

# Interpersonal Change Communication: Emotionen als Schlüsselfaktoren der Veränderungskommunikation

Bearbeitet von  
Eva Kraxberger

Erstauflage 2015. Taschenbuch. 220 S. Paperback

ISBN 978 3 95935 226 0

Format (B x L): 15,5 x 22 cm

[Wirtschaft > Management > Change Management](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Leseprobe

Textprobe:

## Kapitel 4. Change Communication als Herzstück des Change Managements:

Kommunikation ist Dreh- und Angelpunkt im Change Management (vgl. E2: 19).

Wie die vorangegangenen Erläuterungen zeigen, ist Kommunikation maßgeblich für den Erfolg eines Veränderungsprozesses verantwortlich. Dieses Kapitel beleuchtet Change Communication im Detail, nennt Vorgehensweisen, verwendete Medien und Kommunikationsmaßnahmen und geht näher auf die Aufgaben der Veränderungskommunikation ein.

Bewusst gestaltete Kommunikation ist ein Erfolgsfaktor für jede Interaktion in einem Unternehmen (vgl. Brehm 2014: 238). „[...] communication is the oil that facilitates smooth change.“ (Gee/Gee 2011: 30) Besonders während eines Change-Prozesses besteht ein erhöhter Kommunikationsbedarf, da „[i]n der Praxis [...] im Allgemeinen zu wenig offen, zu wenig regelmäßig und zu wenig lebendig kommuniziert“ (Doppler/Lauterburg 2014: 405) wird (vgl. Gergs/Trinczek 2005: 51). Eine Strukturierung des Kommunikationsprozesses ist unentbehrlich, denn „[j]eder Veränderungsprozess ist so gut wie das Konzept [...] seiner Kommunikation“ (Gergs/Trinczek 2005: 51). Brehm (2014: 238) spricht von Kommunikation als Katalysator für den Veränderungsprozess und für Doppler und Lauterburg (2014: 401, H.i.O.) ist Kommunikation „siamesischer Zwilling jeder Veränderungsstrategie“.

### 4.1. Begriffsdefinition Change Communication:

Da es eine Vielzahl an Definitionen für Change Communication gibt, sollen an dieser Stelle die zentralen Aspekte aufgelistet werden, um so ein umfassendes Bild zu erhalten. Change Communication bezeichnet die Kommunikation innerhalb eines Change-Management-Prozesses, die maßgeblichen Einfluss auf „Initiierung, Konzipierung und Stabilisierung einer Veränderung“ (Bernecker/Reiß 2002: 353) hat. Es geht dabei nicht nur um die reine Weitergabe von Informationen, sondern es geht um „den persönlichen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Interaktion und Partizipation in Workshops, also [um] Teilhabe“ (Lips 2012: 267). Dabei ist es wichtig, Kommunikation als Mischung von Dialog, Information und Partizipation zu gestalten und nicht von oben herab zu führen (vgl. Deutinger 2013: XX).

Change Communication hat demnach eine „komplexe und hochsensible Kommunikations- und Steuerungsfunktion“ (Lips 2012: 267 f.) in Veränderungsprozessen. Zentral dabei ist die Reduktion von Komplexität. Ihre Aufgabe ist es, „die Strategie- und Change-Ziele aus dem verklausulierten Diskurs von Top-Management und Unternehmensberatung zu übersetzen in die (neue) Alltagswelt des Unternehmens“ (Barghop 2003: 41).

Diese Erläuterungen weisen darauf hin, dass Change Communication disziplinübergreifend ist, denn zusätzlich zu Planung und Organisation ist ein grundlegendes Verständnis von psychologischen Prozessen erforderlich (vgl. Lips 2012: 267; Deutinger 2013: 3). Um stets über die Gefühlslage und die Befindlichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bescheid zu wissen, braucht Change Communication eine „kontinuierliche Rückkopplung“ (Lips 2012: 282). Durch

regelmäßiges Einholen von Feedback oder Durchführen von Mitarbeiterbefragungen wird festgestellt, ob und inwiefern Ziele und Inhalte der Veränderung mit den Einstellungen der Betroffenen zusammenpassen (vgl. Barghop 2003: 46). Diese Rückmeldungen sind „die erfolgskritische Grundlagenarbeit der Kommunikation“ (Barghop 2003: 46) und dienen als Anregung und Input für die weiterführende Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Lips 2012: 283). Zusammenfassend kann Change Communication wie folgt definiert werden:

Change Kommunikation ist die geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Veränderungsprozesses. Ihre Kernaufgabe ist der gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Involvement aller Betroffenen und Beteiligten – sowohl innerhalb der Organisation als außerhalb. Sie ist zeitlich befristet für die Dauer eines Veränderungsvorhabens. Um erfolgreich zu sein, ist es ideal eine/n Change Kommunikationsmanager/-in frühzeitig einzubinden, die/der in der Lage ist, auf die emotionalen Grundbedürfnisse der Betroffenen zu achten und entsprechend zu reagieren (Deutinger 2013: 3). Wie diese Erläuterung zeigt, leistet Change Communication „eine wichtige Unterstützung für Orientierung, Motivation und Kongruenz“ und dient außerdem als „Katalysator der Veränderung in den Köpfen der Beteiligten“ (Lips 2012: 283 f.). Worauf bei der Gestaltung der Change Communication zu achten ist, zeigt das folgende Kapitel.

#### 4.2. Gestaltung von Change Communication:

Die wichtigsten Treiber des Change-Management-Prozesses – Motivation, Orientierung und Kongruenz – werden durch den Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen unterstützt. Motiviertes Personal integriert die Veränderung in ihren Arbeitsalltag, was in weiterer Folge zu einer höheren Erfolgsquote des Unternehmens führt (vgl. Lips 2012: 269). Perspektive, Klarheit und Orientierung zu liefern ist nach Lips (2012: 269) vor allem eine „Führungs- und Kommunikationsaufgabe“. Ein erfolgreicher Veränderungsprozess vereint alle relevanten Komponenten eines Unternehmens wie Kultur, Kommunikation, Personal und Organisation (vgl. Lips 2012: 270). Diese Kongruenz – „die Übereinstimmung verschiedener Unternehmensfaktoren im Veränderungsprozess“ (Lips 2012: 270) – vereint die harten und weichen Faktoren eines Unternehmens.

Menschen sehen Kommunikation als Grundbedürfnis an, wird es ihnen nicht erfüllt, fördert dies das Aufkommen von Gerüchten und Unsicherheiten (vgl. Deutinger 2013: 11; Doppler/Lauterburg 2014: 397). „[...] jede Lücke an Information wird durch eigene Vermutungen und Fantasien ersetzt.“ (Doppler/Voigt 2012: 91) Gerüchte sind fast immer negativ und verlangen eine bewusst Gegensteuerung (vgl. Groth 2011: 155). Dies ist so schwierig, da Gerüchte – sind sie erst einmal im Umlauf – schwierig zu korrigieren sind (vgl. Greif et al. 2004: 24). „Das Interesse der Mitarbeiter/innen [...] wird umso stärker und der heimliche Meinungs Austausch umso intensiver, je mehr man versucht, die Kommunikation darüber zu verbieten.“ (Greif et al. 2004: 24) Informelle und formelle Kommunikation dürfen nicht im Widerspruch zueinander stehen, vielmehr repräsentiert die informelle Kommunikation die Stimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 398).

Dies beweist die Notwendigkeit einer starken Kommunikation während des Change-Management-

Prozesses (vgl. Doppler/Voigt 2012: 91). Was bei der Gestaltung von unternehmensinternen Kommunikationsprozessen im Change bedacht werden muss, demonstrieren die folgenden Ausführungen.

#### 4.2.1. Kommunikationsverläufe im Unternehmen:

Die Umsetzung eines Veränderungsvorhabens in einem Unternehmen kann aus zwei Richtungen – top-down oder bottom-up – geschehen. Beide haben die Partizipation der Beteiligten zum Ziel, unterscheiden sich aber in der Initialisierung und Umsetzung voneinander (vgl. Frey et al. 2008: 296).

Der Top-down-Ansatz kommt am häufigsten vor und beschreibt die Planung und den Beschluss von Entscheidungen auf Ebene der Unternehmensführung, häufig unterstützt durch externe Beraterinnen und Berater (vgl. Hron et al. 2005: 121; Frey et al. 2008: 296 f.). Vorteil dieser Vorgehensweise ist die Zeit- und Kostenersparnis durch das effiziente Arbeiten im kleinen (Führungs-)Team. Der Nachteil dabei ist, dass die Betroffenen ohne ein Mitspracherecht mit dem Change konfrontiert werden, was wiederum das Entstehen von Widerständen begünstigt (vgl. Frey et al. 2008: 296 f.). Top-down-Kommunikation wird besonders in der ersten Phase des Veränderungsprozesses empfohlen, da durch klare Ansprache und Erklärungen Unsicherheiten und Irritationen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beseitigt werden (vgl. Deutinger 2013: 50). Maßnahmen zur Top-down-Kommunikation können sowohl offline (Versammlung) als auch online (E-Mail) gestaltet werden (vgl. Deutinger 2013: 75). Eine weitere Top-down-Methode ist der kaskadische Kommunikationsfluss, der die Weitergabe einer Information „von einer hierarchischen oder funktionalen Ebene zur nächstniedrigen“ (Deutinger 2013: 77) meint. Bei einer Kaskade informieren Vorstand oder Change-Initiatorinnen und -Initiatoren die Führungskräfte, die wiederum die Informationen an ihre Teamleiterinnen und -leiter weitergeben bis schließlich die Information auf der Mitarbeiterebene angekommen ist (vgl. Deutinger 2013: 77). Diese Methode zeichnet sich vor allem durch Direktheit, Schnelligkeit und Effektivität aus, verlangt aber gut informierte Führungskräfte, die die Informationen ansprechend vermitteln können (vgl. Deutinger 2013: 77). Der Bottom-up-Ansatz wird auch als partizipativer Implementierungsansatz bezeichnet und verortet die Planung und Organisation einer Veränderung direkt bei den Betroffenen (vgl. Frey et al. 2008: 297). Die Change Communication muss dazu Methoden schaffen, die Ängste, Sorgen und Meinungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfahren (vgl. Deutinger 2013: 76). „Die Betroffenen werden zu Beteiligten und Beteiligte zu Betroffenen.“ (Frey et al. 2008: 297) Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt wird und diese direkt eingebunden werden.