

Grundlagen zum Change Management

# Kommunikation und Change

Karl F. Meier-Gantenbein | September 2024



# Kommunikation und Veränderung

---



## Kommunikation ist zwar nicht alles...



## Die Anforderungen an die Kommunikation im Change



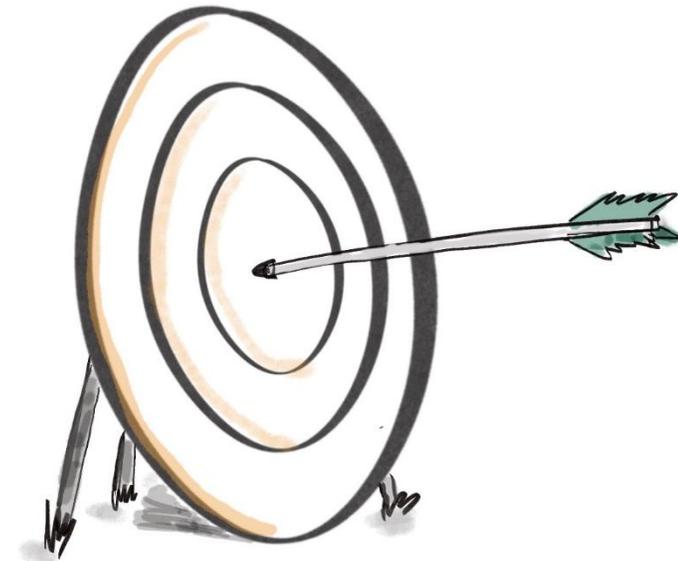
Die Adressaten der Kommunikation  
wirklich erreichen...



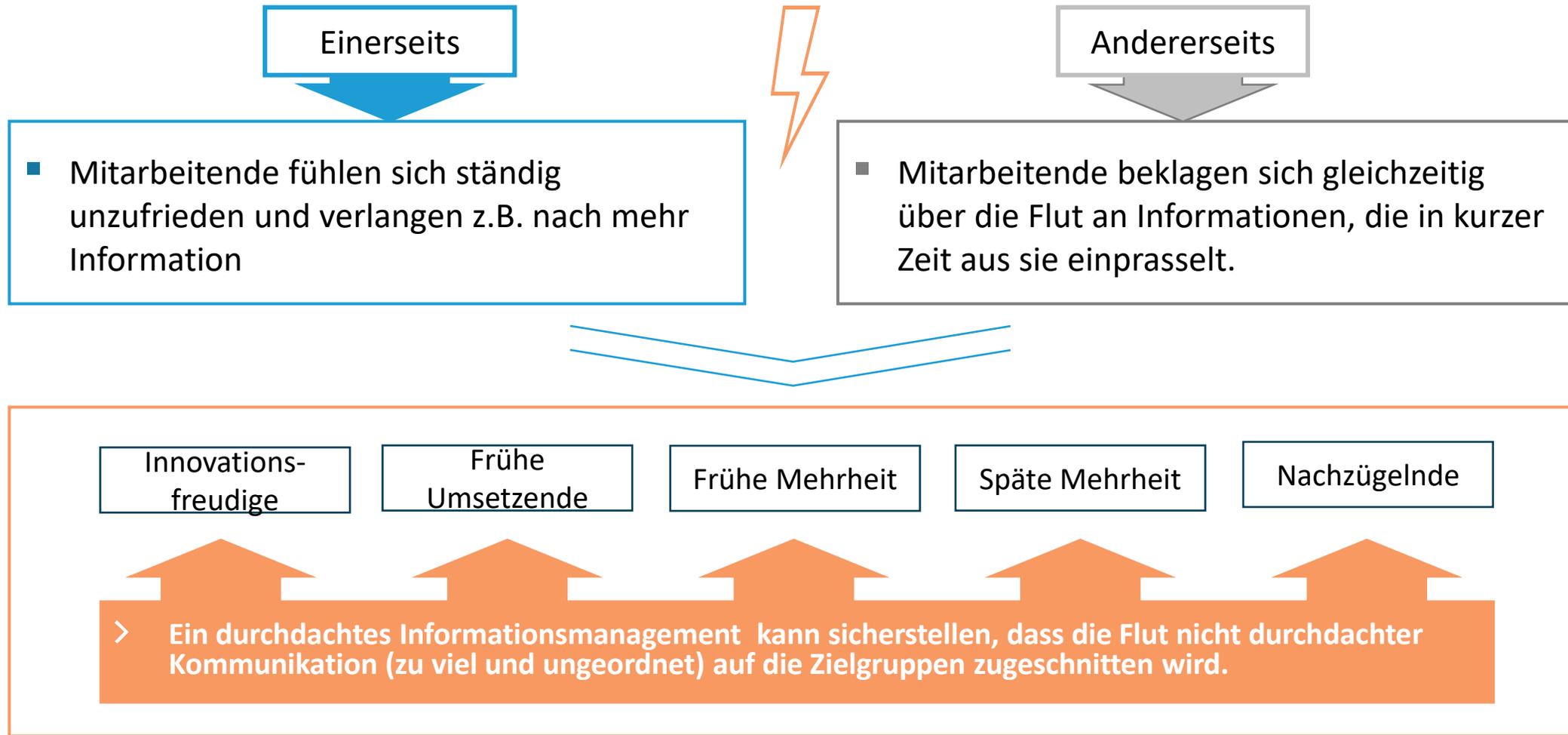
... und im Sinne der Veränderung  
beeinflussen

# Ziele der Veränderungskommunikation

1. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Organisation von der Dringlichkeit des Anliegens überzeugen,
2. Den Adressaten die Ziele der Veränderung übermitteln und nahebringen und...
3. ...sie gleichzeitig so zu mobilisieren, dass sie im Sinne der neuen Ausrichtung handlungsfähig werden.

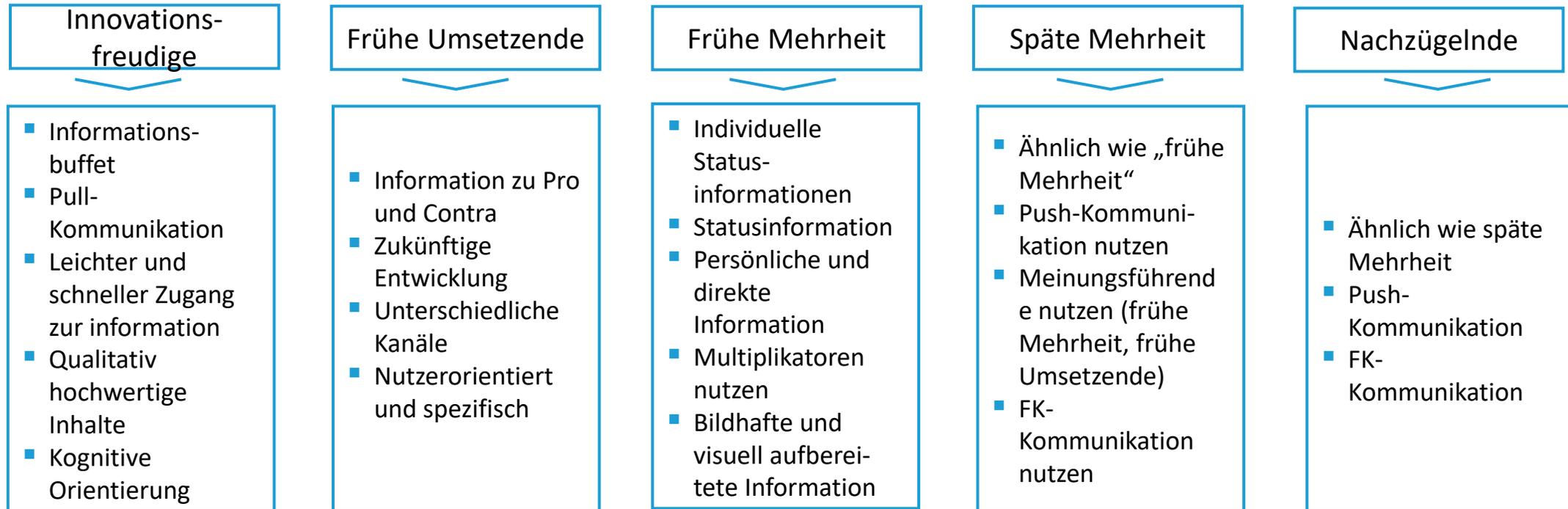


# Das Rezipienten-Paradoxon



Quelle: Eigene Darstellung nach: Bittner-Fessler, Krutzke, Hermann (2023): Change Kommunikation als Managementaufgabe

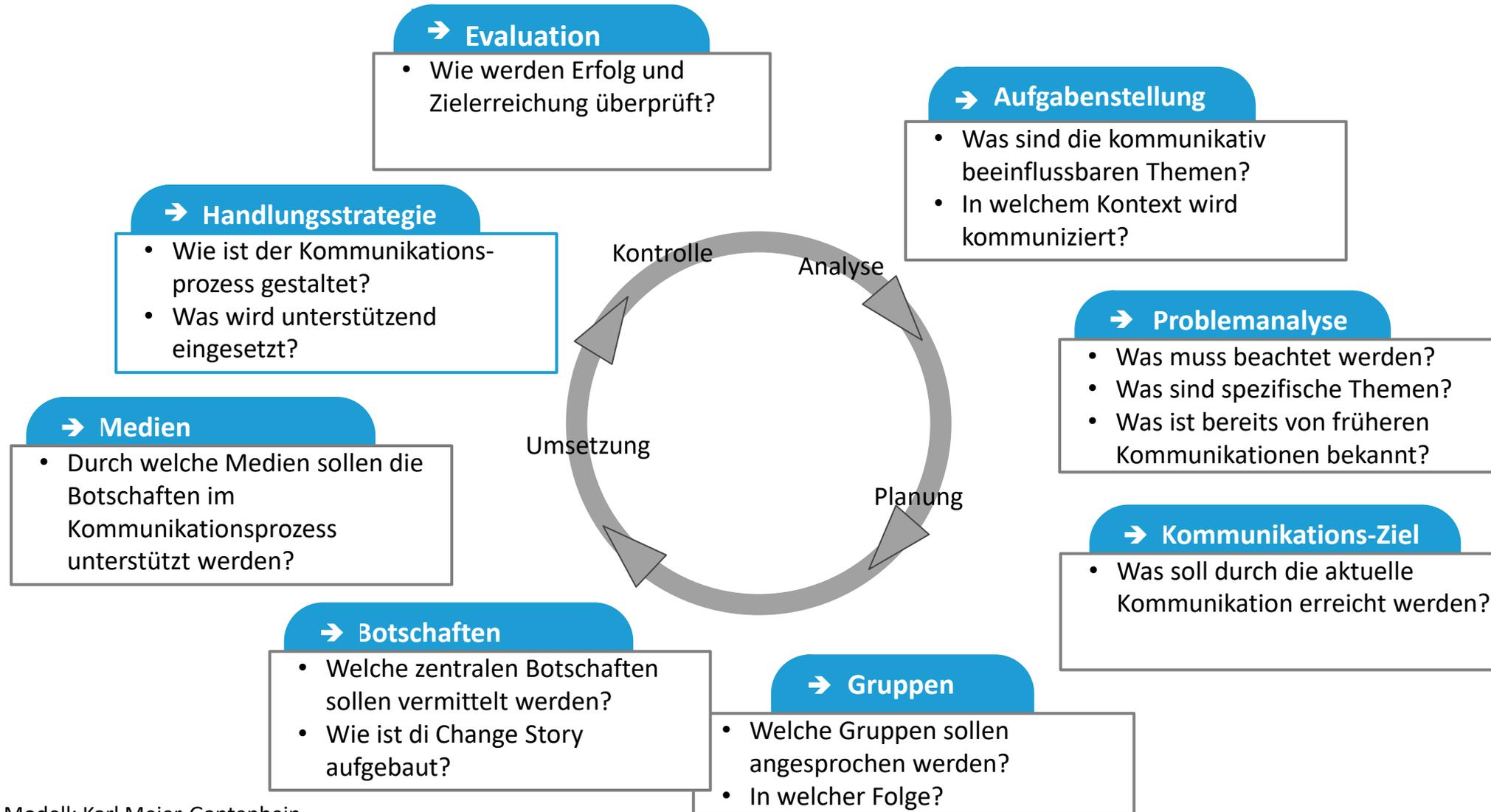
# Was benötigen die Zielgruppen in der Kommunikation?



> Die zielgruppenspezifische Kommunikation macht es nicht einfacher, ist aber sehr viel wirkungsvoller!

Quelle: Eigene Darstellung nach: Bittner-Fessler, Krutzke, Hermann (2023): Change Kommunikation als Managementaufgabe

# Strategische Kommunikation im Change



Modell: Karl Meier-Gantenbein

# Die Change Story entwickeln (1)

## DER ANLASS FÜR DIE VERÄNDERUNG

Es lohnt sich, dafür Zeit zu investieren. Je klarer die Notwendigkeit einer Veränderung hervortritt, desto einfacher fällt es den Betroffenen, sich darauf einzulassen. Zum Anlass gehört auch die **Beschreibung der Risiken des Status Quo** (Folgen des Verharrens), um ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen. Schwammige Gründe rufen dagegen sofort Kritiker auf den Plan.

## DAS ZIEL (ZUKUNFTSBILD)

Es beschreibt, wohin die Reise gehen soll. Je schärfer dieses **Zukunftsbild** ausfällt, desto einfacher ist die Vermittlung. Unter Umständen hilft es, die erwünschte Zukunft nach Produkten bzw. Leistungsangebot, Abläufen und Verfahren, Strukturen, Zuständigkeit und Instrumenten zu gliedern, etwa: "Welche Produkte soll unser Unternehmen in Zukunft anbieten?" oder "Welche Verfahren sollen künftig angewendet werden?".

## DER NUTZEN

Was soll die Veränderung dem Unternehmen bringen? Häufig geht es um Sicherung des Erfolgs, aber das alleine genügt nicht. Die einzelnen Nutzenaspekte sind differenziert darzustellen, etwa als Qualitätsgewinn, als Kostenvorteil oder als erleichterter Zugang zum Markt.

## Die Change Story entwickeln (2)

### DIE BESCHREIBUNG DES VORGEHENS

Häufig reicht es hier aus, die wichtigsten Etappen im Zeitverlauf aufzuzeigen. Nicht fehlen dürfen jedoch Angaben, wann die Betroffenen informiert werden und wie sie sich in das Projekt einbringen können.

Günstig ist es zudem, **den Weg** (die Strategie) zu **erläutern**, und damit diesen von möglichen anderen Herangehensweisen abzugrenzen.

### VERANTWORTLICHE, ORGANISATION, TIMELINE

In diesem Teil wird das anstehende **Projekt heruntergebrochen**. Die Hervorhebung des Auftraggebers und der Projektsponsoren verleiht dem Projekt Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit. Das Projekt wird insgesamt zeitlich umrissen und Zwischenziele werden aufgezeigt.

### FOLGEN FÜR DIE BETROFFENEN

In diesem Punkt wird benannt, worauf sich die Mitarbeitenden einstellen können und sollen. Hier wird bereits möglichst klar benannt, **was sich in Zukunft ändert**.

Für Sicherheit sorgt zusätzlich, wenn die Verantwortlichen bereits zu Beginn des Projekts klarstellen, was sich aber auch **nicht ändert** und welche Restriktionen (Rahmenbedingungen) gelten.

- > Die Change Story kann durchaus variieren (z.B. nach Bereichen). Sie muss sich aber auf eine gemeinsame Grundlage zurückführen lassen!

## Diese Punkte zur Change Story sollten Sie beachten

### DARAUF SOLLTEN SIE ACHTEN

Die Change Story ist vom Management/der Führung getragen, nach Möglichkeit auch in diesem Kreis entwickelt und kommuniziert

So kann sie durch das Unternehmen durchgetragen werden und gewinnt an Verbindlichkeit

Die Change Story wird top down kommuniziert

### AUF DIESE PUNKTE SOLLTEN SIE ZUSÄTZLICH ACHTEN

Die Change-Story ist kein bloßer Text. Sie ist die verbindliche Grundlage für die Kommunikation der Veränderung

Das Angebot zum Dialog, zu Rückfragen, zur Äußerung von Bedenken und Sorgen ist immens wichtig

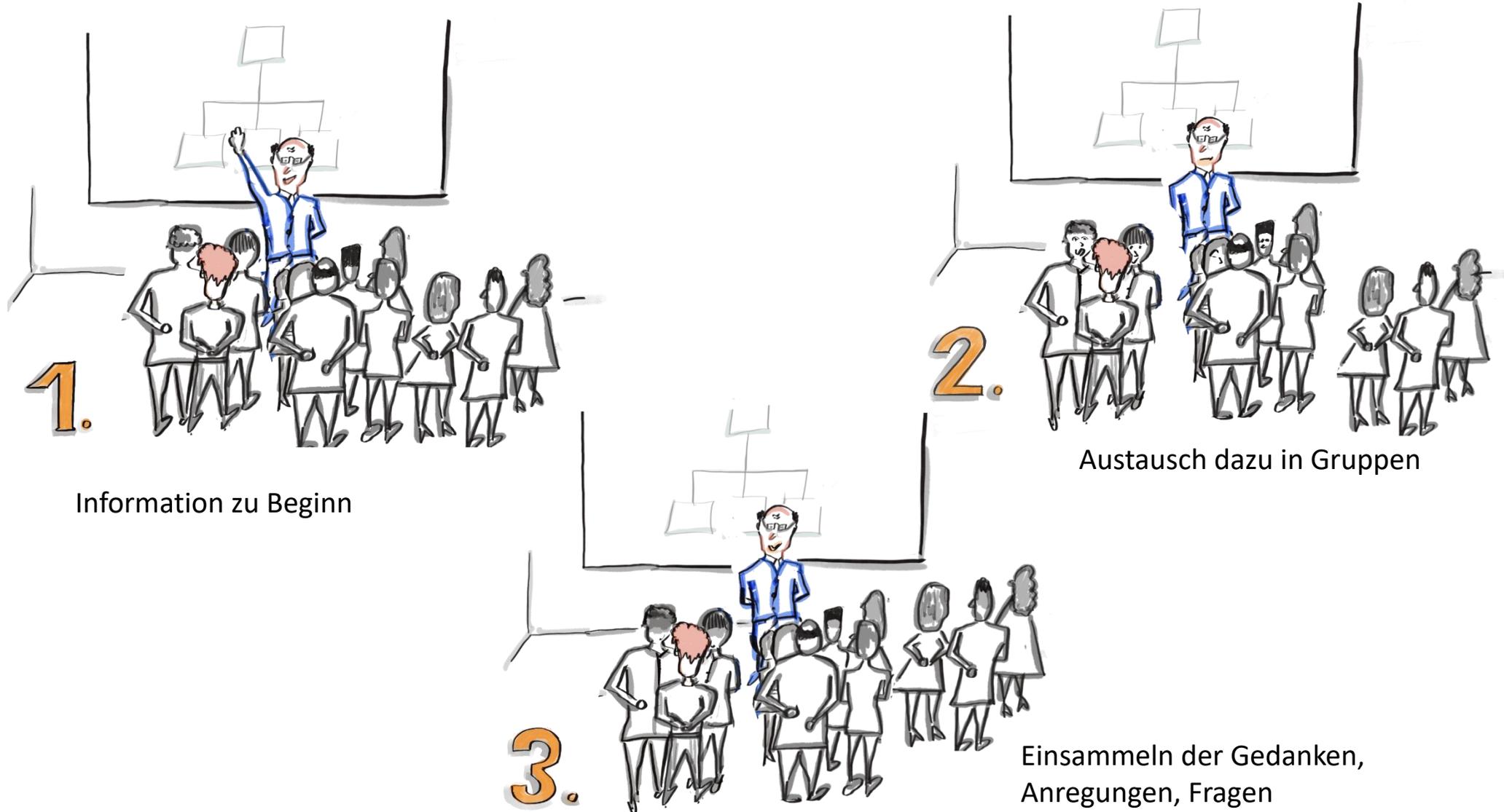
Die Change Story muss auf die konkreten Verhältnisse zugeschnitten sein

➤ **Durch die aktive Auseinandersetzung mit der Change Story können Gründe, Ziele und Rahmenbedingungen der Veränderung von den Mitarbeitern verinnerlicht und verarbeitet werden.**

# Eine typische Informationsveranstaltung



# Information und Dialog – So wird es besser!



# Information und Dialog

## Grundlegende Herangehensweise

### 1. Impuls/Information durch die Führungskraft:

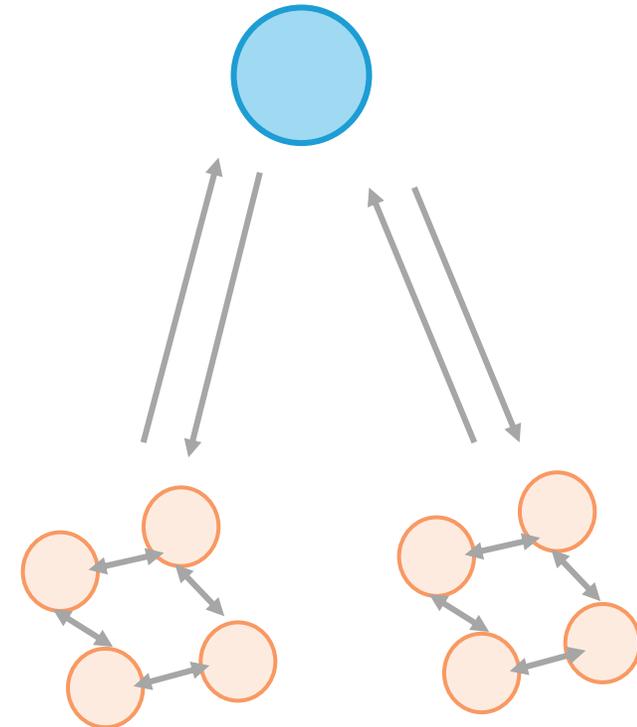
- Vortrag, Präsentation, Interview
- Das Thema eröffnen mit den Kernbotschaften

### 3. Dialog:

- Abholen von Rückmeldungen
- Nachsteuern des Verständnisses
- Klären von auftretenden Fragen

### 2. Austausch:

- Kleingruppengespräche der Peers untereinander.
- Klärung des Verständnisses.
- Aufwerfen von Fragen.



**Im Dialog steht der Austausch über die Inhalte im Vordergrund. Und nicht die dokumentierbaren Ergebnisse!**

Konzept: Karl Meier-Gantenbein



Supervisor (M.A.)

Beratung, Coaching und Training seit 1996.  
Abgeschlossenes Studium  
Mathematik/Chemie.  
Abgeschlossenes Studium  
Erziehungswissenschaften (Dipl. Päd).  
Abgeschlossenes Studium  
der Supervision (M.A.).

*„Fachliche Expertise, soziale Kompetenz und meine Erfahrung aus vielen Jahren Projektarbeit bilden zusammen das Fundament meiner beraterischen Tätigkeit.“*

**Schwerpunkte:**

- Change Management Beratung
- Unternehmenskulturanalyse und Kulturentwicklung
- Qualifizierung von Change Agents
- Prozessmanagement und Six Sigma
- Kommunikations- und Beteiligungskonzepte für große Gruppen
- Innovationsmanagement und Design Thinking

**Zusatzqualifikationen:**

Lean Six Sigma Black Belt, Certified Expert in Project- und Change Management, Certified Expert in Innovationsmanagement und Design Thinking, NLP Practitioner, Zertifizierter Prozessberater und Coach.

Ihr Partner für Change Management  
und Unternehmenskultur

change.  
culture.  
communication.

## **Gantenbein Consulting**

Schlippehof 2 | 79110 Freiburg

## **Ihr Ansprechpartner:**

Karl F. Meier-Gantenbein

Schlippehof 2 | 79110 Freiburg

mobil 0151 2343 6554

mail [gantenbein@gantenbein-consulting.de](mailto:gantenbein@gantenbein-consulting.de) | [www.gantenbein-consulting.de](http://www.gantenbein-consulting.de)