



Julie Shah, Image result for wheel comic don't have time to learn something new no thanks we are too busy | Thankful, Marketing courses, Law blog (pinterest.com)

Change Management & Change Communication

MMag. Dr. Sabrina Romina Sorko
SabrinaRomina.Sorko@fh-joanneum.at



Julie Shah, Image result for wheel comic don't have time to learn something new no thanks we are too busy | Thankful, Marketing courses, Law blog (pinterest.com)

- Change Management Basics
- Einflussfaktoren und typische Stolperfallen
- Von der Change Story zur erfolgreichen Umsetzung
- Kommunikationsleitlinien im Change
- Handlungsleitfaden für den Alltag

Change Management Basics

Change

- Veränderung
- Aufbrechen alter Muster
- Umgestaltung
- Neuorientierung
- Vergrößerung

Management

- Analyse,
 - Planung,
 - Steuerung und
 - Kontrolle
- [unternehmerischer
Tätigkeiten]

Systematische Begleitung notwendiger, zielgerichteter und ganzheitlicher Veränderung von Unternehmen für zukünftigen Erfolg.

INSIGHTS

//01

Seven out of ten major companies in German-speaking European countries fail to transform their business to meet future challenges.

[Change Management Compass 2025 | Porsche Consulting](#)

- **Welche Erfahrungen haben Sie mit Veränderungen bisher gemacht?**
 - Was liegt gut, was weniger
 - Was haben Sie für sich daraus mitgenommen
 - Was würden Sie anderen Unternehmen raten

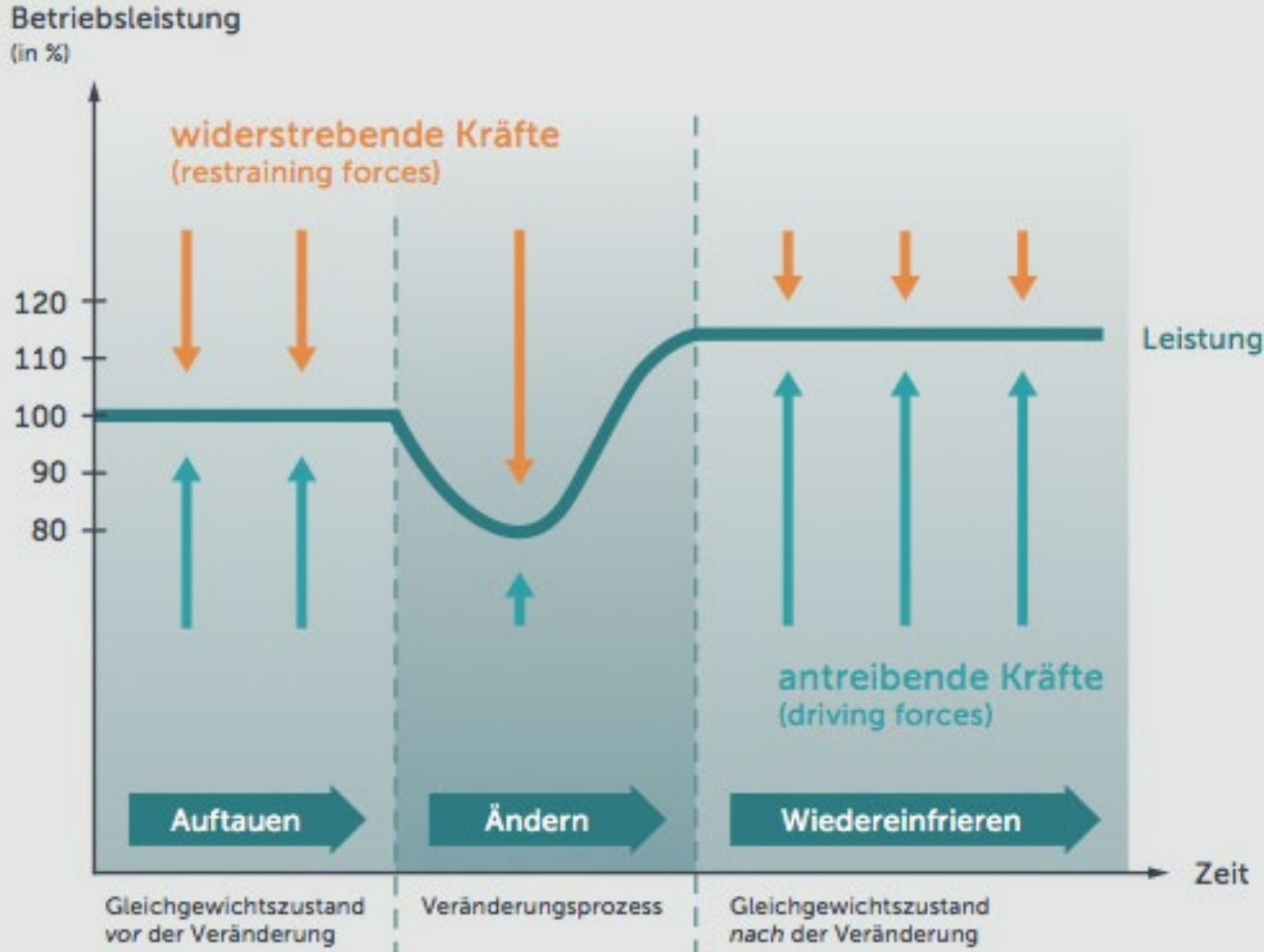
**[https://miro.com/app/board/
uXjVGdcoDBg=/?share link
id=733277097134](https://miro.com/app/board/uXjVGdcoDBg=/?share_link_id=733277097134)**

„Ein Modell bildet die inneren Beziehungen und Funktionen vereinfacht, idealisierend von etwas ab bzw. veranschaulicht etwas schematisch.“ (Duden)

- Komplexität reduzieren
- Ordnungsrahmen und Leitfaden
- Ausprägung und Intensität der Modelle ist individuell auf das Unternehmen abzustimmen

3 Phasen Modell nach Lewin

Quelle: Initio Organisationsberatung

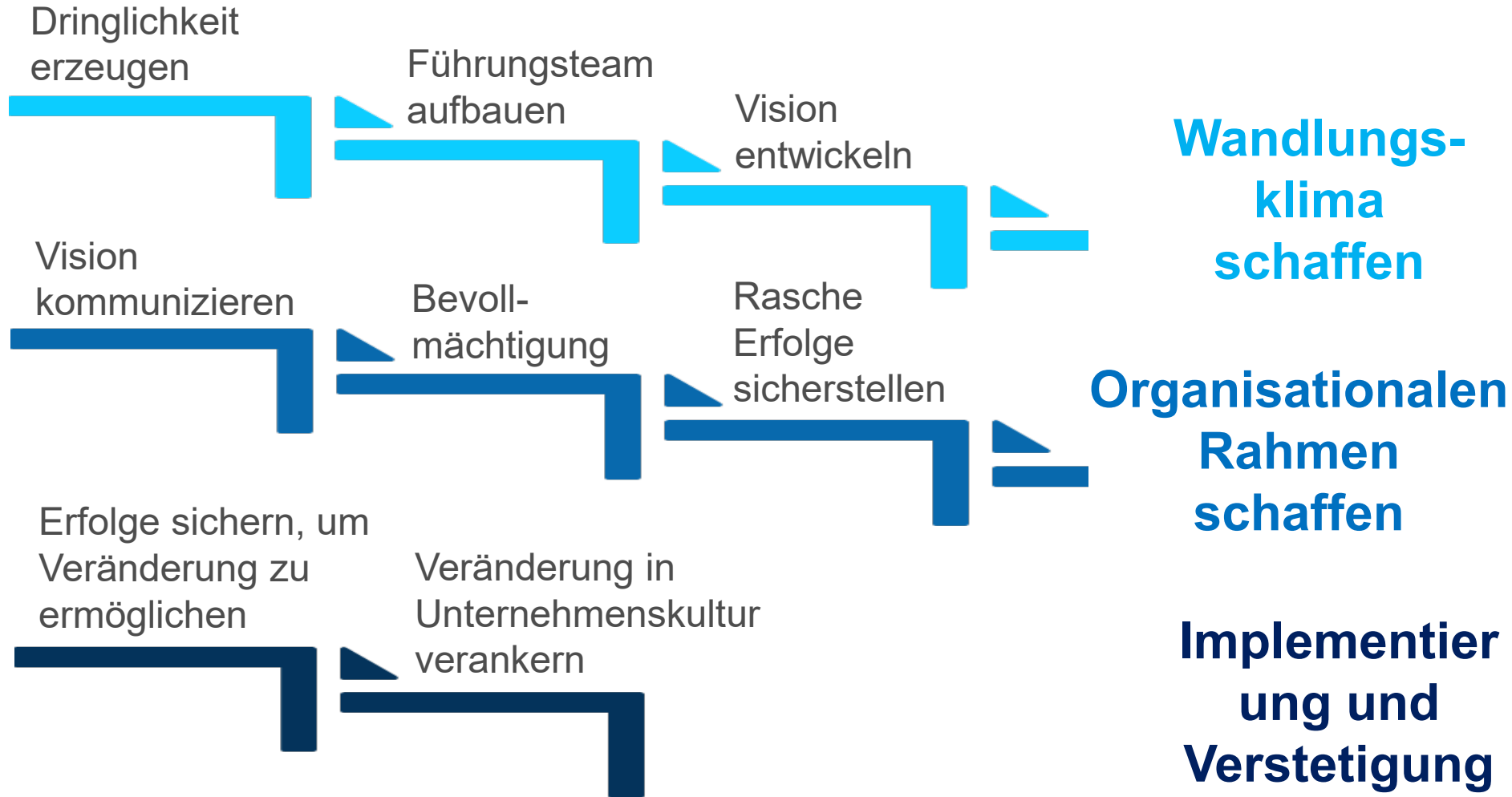


Leistungs-
steigerung
kann nur durch
eine
Ruhephase
nach der
Veränderung
erzielt werden

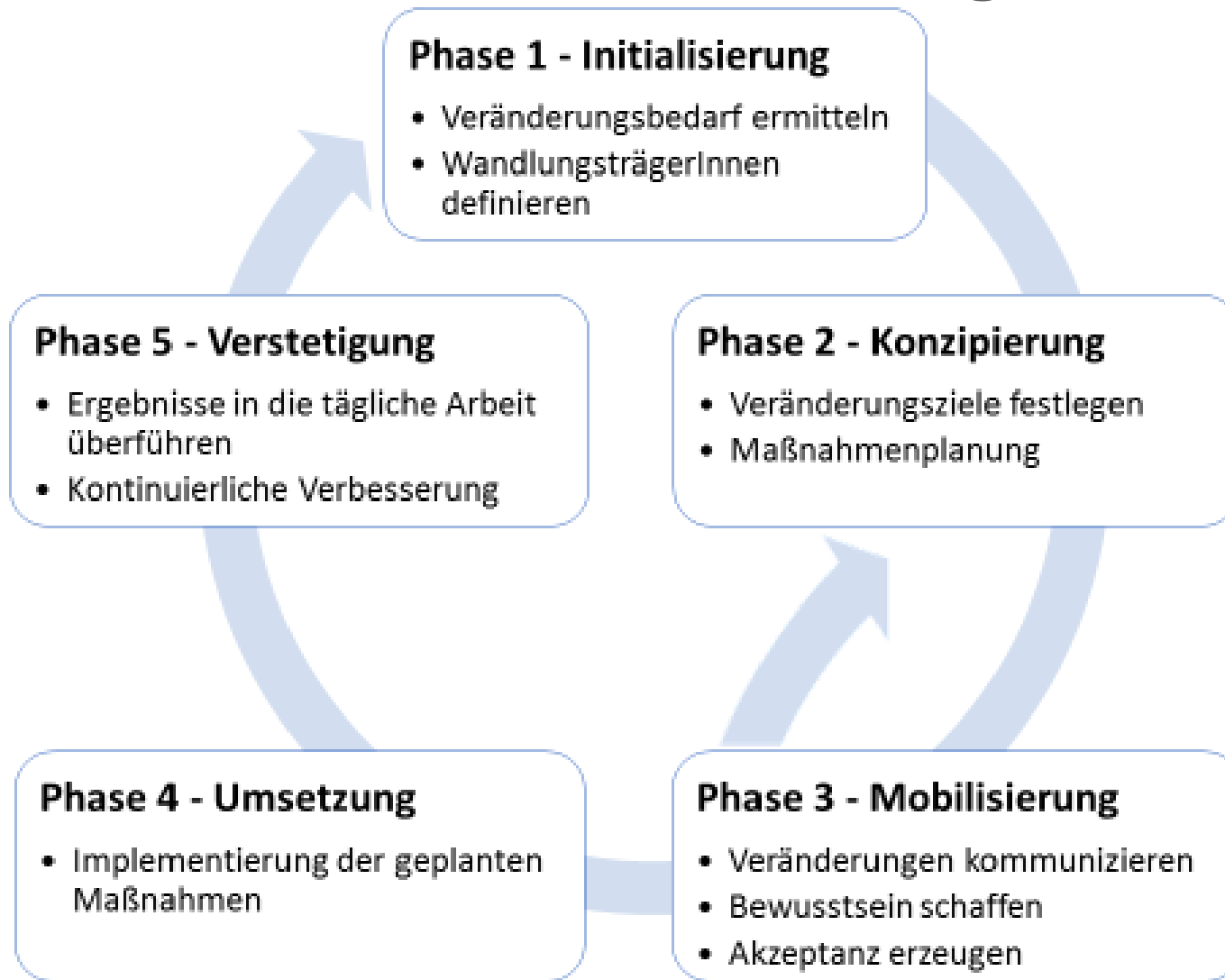
Erfolgreicher
Wandel
braucht Zeit!

- Professor für Leadership, Harvard Business School
- Weiterentwicklung des 3 Phasen Modells von Lewin
- Fokus auf die Makroebene, also auf das Unternehmen selbst und die beeinflussenden Faktoren aus der Umwelt
- Betont die zunehmende Interaktion zwischen Unternehmen und externen Faktoren
 - Steigender Wettbewerbsdruck durch Globalisierung
 - Höhere Flexibilität durch einen höheren Vernetzungsgrad
 - Ausgeprägter Informationsaustausch nahezu in Echtzeit
 - Umgang mit Daten/BIG DATA
- Erfolgreicher Change kann nur durch entsprechendes Führungsverhalten erreicht werden

8 Phasen Modell nach Kotter



5-Stufen Modell nach Krüger



**Wandlungs-
management führt
vom IST- zum
SOLL-Zustand**

Einflussfaktoren und typische Stolperfallen

- Das „magische Dreieck“



- Umfassende Veränderungen müssen in der Unternehmensstrategie, der Vision und/oder dem Leitbild verankert werden
 - Gibt Ziel für Change Prozess transparent vor
 - Ohne klares Ziel kann ein Change Prozess nicht erfolgreich verstetigt werden
 - Schafft Sicherheit (Commitment von Seiten des Managements)
 - Nötig, um eine Verankerung in der Unternehmenskultur zu erreichen
 - Drückt Priorität des Changes aus
 - Ermöglicht die Bewusstseinsbildung und Schaffung von Akzeptanz bei den Mitarbeiter:innen
- Stellt „großes Ganzes“ aller nötigen Change Prozesse dar

- Erfolgreiche Change Prozesse verlangen eine professionelle und gut strukturierte Projektorganisation (inkl. Vorbereitung und Monitoring) meist mehrerer Einzelprojekte zur gleichen Zeit!
- Für Unternehmen mit geringer Projekterfahrung und starren Hierarchien bestehen größere Herausforderungen, um einen erfolgreichen Change Prozess abzuwickeln
- Wandlungsscheue Unternehmen ...
 - Sind vorrangig dezentral organisiert
 - Weisen hochgradig formalisierte Prozesse auf
 - Haben einen hohen Grad an Bürokratie
 - Weisen eine Vielzahl an deutlichen Hierarchiestufen auf

- Je größer die **Identifikation** der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur und je offener diese gelebt wird desto stärker ist sie.
- Die Stärke der Kultur hängt von der **Prägnanz** (Relevanz/Impact), dem **Verbreitungsgrad** und der **Verankerungstiefe** ab.

Einfluss der Unternehmenskultur	Stark (tiefe Verankerung und Verbreitung)	Schwach (Kultur wird nicht bzw. nur wenig gelebt)
Wandlungsfreundlich	Wandel ist Teil der unternehmerischen Werthaltung – wirkt positiv	Innovation und Wandlungsbereitschaft sind zwar verschriftlicht aber werden nicht ganzheitlich gelebt bzw. nicht so empfunden – wirkt neutral
Wandlungshemmend	Geringe Offenheit für Neues, Betriebsblindheit – wirkt negativ (von innen und außen)	Verschriftlichte Kultur eher traditionell ausgerichtet und wirkt als solche nach außen, Mitarbeiter:innen reagieren individuell auf Veränderung – wirkt negativ (von außen)



- Umweltfaktoren können Geschwindigkeit des Wandels vorgeben (technologische Änderungen, Marktveränderungen, gesetzlicher Rahmen etc.)
- Direkte Externe Stakeholder spüren negative Auswirkungen von Veränderungsprozessen sofort (Kund:innen, Lieferant:innen, Kooperationspartner)
 - Qualität der Leistungen kann sinken
 - Wandel in der Kommunikation spürbar
 - Zuverlässigkeit verschlechtert sich
 - Mediendruck/Imageschaden

Widerstand wenn...

■ Überraschend

- Plötzlich geforderte Änderung/mangelnde Kommunikation
- Nicht nachvollziehbare Änderung/fehlendes Problemverständnis

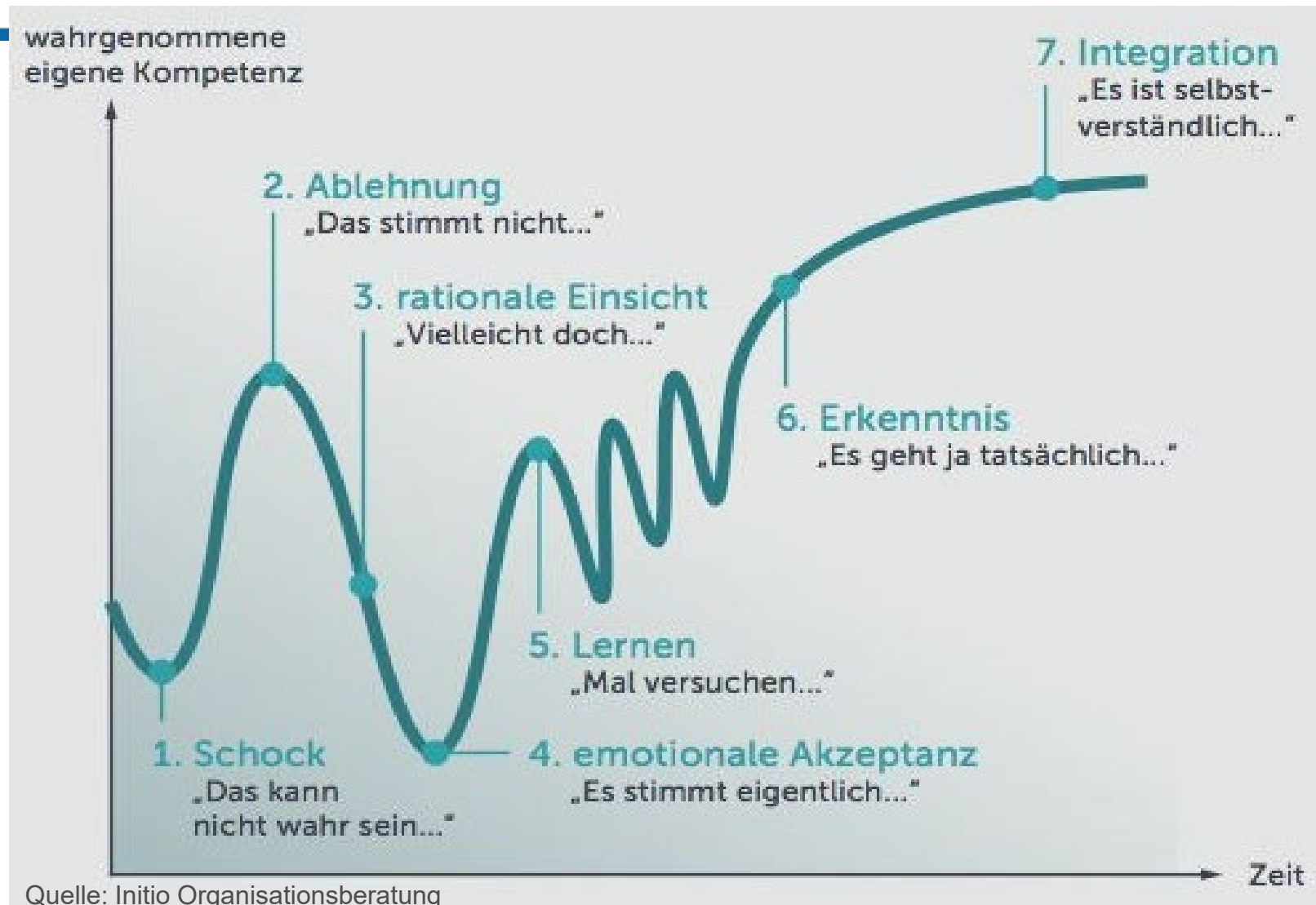
■ Unbequem

- Aufbrechen alter Muster
- Geübte Handlungsweisen ändern
- Keine aktive Beteiligung der Betroffenen
- Angst vor zusätzlicher Arbeit

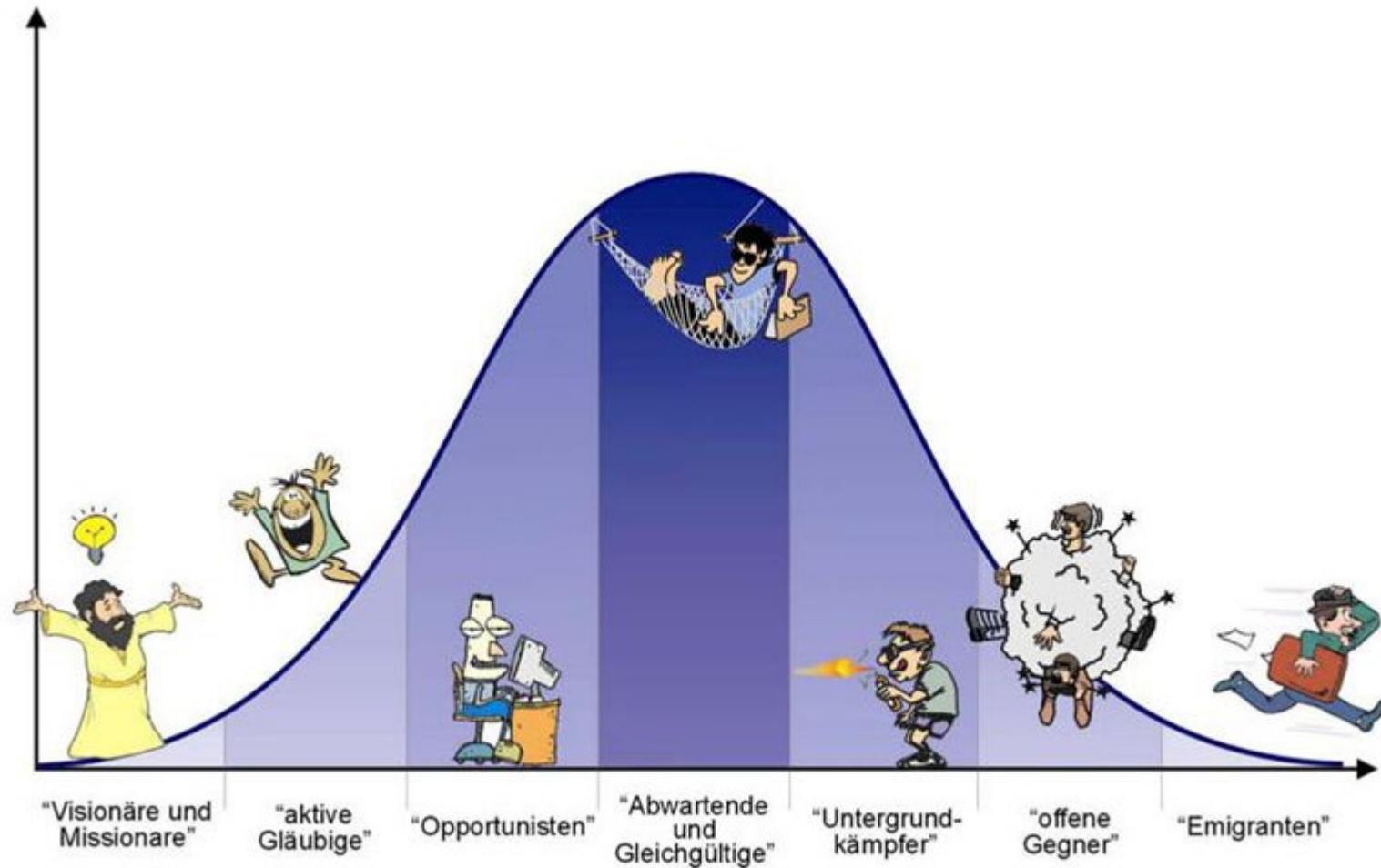
■ Beängstigend/bedrohend

- Prestigeverlust/Verlust des Expertenstatus
- Angst den Arbeitsplatz zu verlieren /Selbstzweifel
- Zielkonflikte

Change Curve (nach Kübler-Ross)



Reaktionen auf den Wandel



- „Es ist noch zu früh, um über die Veränderung zu reden“ gleichzeitig finden unterschiedliche Termine mit ausgewählten Personen dazu statt
- Erst anschaffen – dann individuelle Unternehmenssituation berücksichtigen (zB Anschaffung einer neuen Technologie ohne Use Case, ohne IT-Integrationsbetrachtung etc.)
- „Wir haben einen klaren Projektzeitplan“ – Projekt ist nicht gleich Prozess!
- „Es ist eh klar dass...“
- Den Wert im Widerstand nicht erkennen & Schönreden der Veränderung

Von der Change Story zur erfolgreichen Umsetzung

- Veränderungen sind emotionale Prozesse, daher muss Kommunikation auch emotionalisierend sein
- Eine Change Story ist eine kurze, einprägsame Geschichte, die erklärt, warum eine Veränderung nötig ist, was damit erreicht werden soll und was das für die Betroffenen bedeutet. Sie verbindet Fakten (Ziele, Maßnahmen, Zeitplan) mit einer emotional verständlichen Erzählung, damit Mitarbeitende die Veränderung nachvollziehen und unterstützen können.
- Kernelement ist die Formulierung des „Sense of Urgency“

- Suchen Sie sich einen bevorstehenden oder vergangenen Change aus und formulieren Sie für diesen den Sense of Urgency und überlegen Sie wie Sie diesen kommunizieren würden – Einzelarbeit 15 Min.
- Break out zu zweit 20 Min: Vorstellen des Sense of Urgency und des Settings (gerne auch eingebettet in eine Change Story) und Diskussion in der „Critical Friend“ Methode:
 - **So kommt es bei mir an...**
 - **Dazu habe ich eine Frage/das verstehe ich nicht...**
 - **Das könnte man ergänzen...**

- **Stakeholderanalyse als zentrales Element im Change Prozess:** Systematische Analyse von Mitarbeiter:innen im Unternehmen
- **Leitfragen:**
 - Wer ist vom Change direkt betroffen?
 - Wer ist vom Change indirekt betroffen?
 - Wer hat eine besonders hohe fachliche/methodische Relevanz für den Change?
 - Wer hat eine besonders hohe soziale Relevanz für den Change (Stimmungsmacher)?
- **Kommunikations- und Partizipationsplan** zur systematischen Begleitung der erhobenen Personen

■ Vorgehensweise – fachliche Betroffenheit:

1. Analyse des Unternehmens auf Bereichsebene hinsichtlich der fachlichen Betroffenheit
2. Analyse der Unternehmensumwelt geclustert hinsichtlich der Betroffenheit (Kund:innen, Lieferant:innen, etc.)
3. Definition von für den Change erfolgskritischen Bereichen und/oder Stellen (je nach Art des Change) (Risikobewertung)
4. Analyse der kritischen Bereiche auf Ebene der Mitarbeiter:innen
5. Erhebung der Change Stimmung im jeweiligen Bereich bzw. insbesondere bei den erfolgskritischsten Mitarbeiter:innen
6. Individuelle Begleitung der erfolgskritischsten Mitarbeiter:innen

■ Vorgehensweise – soziale Relevanz:

1. Analyse und Priorisierung der informellen Kommunikationswege im Unternehmen
2. Analyse der in diesen Netzwerken besonders aktiven Mitarbeiter:innen (beispielsweise durch Befragung, Beobachtung etc.)
3. Ermittlung von Vertrauenspersonen (zB Personen mit langer Unternehmenszugehörigkeit, besonders beliebte Personen, besonders vertrauenswürdige Personen, ev. Betriebsrat etc.)
4. Erhebung der Change Stimmung bei den sozial relevantesten Mitarbeiter:innen
5. Individuelle Begleitung und Einbindung der erfolgskritischsten Mitarbeiter:innen

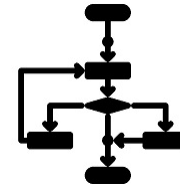
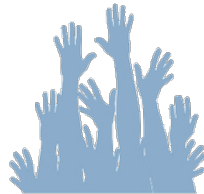
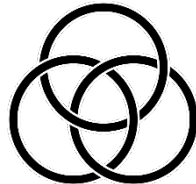
Kommunikationsleitlinien im Change

- **Kommunikation ist nicht gleich Information!**
- Information ist einseitig (zB Newsletter, Vortrag bei MA-Versammlung etc.)
- Kommunikation ist bilateral und lässt Rückfragen und Austausch zu
- Kommunikation ist im Change zwingend aber zumeist unangenehm
- Die Kommunikationshäufigkeit hängt von der individuellen Situation im Unternehmen ab
- Change hat unternehmensweite Effekte und muss demnach auch unternehmensweit kommuniziert werden

- **Leitlinien:**
- Man kann nicht nicht kommunizieren! (Handlungen, Schweigen, Ausweichen ist Information die irritiert wenn sie nicht aufgelöst (kommuniziert) wird)
- Offen, klar und regelmäßig kommunizieren
- Auswirkungen der Kommunikation transparent machen
- Informelle und formelle Kommunikationskanäle nutzen
- Kommunikation im Change planen!

Handungsleitfaden für den Alltag

Die Charta des Managements von Veränderungen für Führungskräfte nach *Doppler/Lauterburg* ist ein nachhaltiges Managementkonzept, um erfolgreich Change Prozesse nachhaltig umzusetzen.



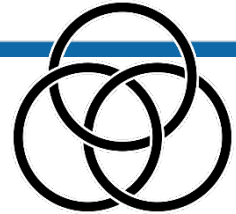
- Zielorientierung ist oberstes Gebot
- Zielorientierte Führung ermöglicht effiziente Partizipation der Betroffenen
- Basiert auf den Grundgedanken des Projektmanagements
- Zielperspektiven:
 - Ausgangslage
 - Konkrete Zielsetzung
 - Erfolgskriterien
 - Organisation/Zuständigkeiten
 - (Projekt)Planung
 - Kontrolle





- Systematische Analyse der IST-Situation
 - Datenerhebung, -verdichtung, -feedback, -analyse
- Detaillierte Beschreibung des SOLL-Zustandes
- Datengrundlage kommt aus dem Unternehmen (schlechte Datenqualität = schlechte Analysegrundlage!)
- Daten müssen von betroffenen Personen geliefert und analysiert werden (größtes Know-How vorhanden)
- Erste Einbeziehung der Betroffenen auf allen Ebenen des Unternehmens
 - Leitfragen: Was läuft gut/nicht gut? Welche Veränderungen sind zu erwarten? Wie können diese realisiert werden?

3. Ganzheitlich Denken & Handeln



- Unternehmen als Ganzes sehen – harte und weiche Faktoren berücksichtigen
 - Klare Strukturen, Terminpläne und Umsetzungskonzepte sind ebenso wichtig wie Arbeitsklima, Motivation oder Akzeptanz
 - Veränderung ist individuell und führt in unterschiedlichen Unternehmen zu unterschiedlichen Ergebnissen
- Organisationale kritische Faktoren sind:
 - Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation, Führungssysteme etc.)
 - Verhalten der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte (innerbetriebliche Kommunikation, Identifikation der Mitarbeiter:innen, gelebte Führungsstile etc.)
 - Kultur (Unternehmenskultur mit allen Ausprägungen, Belohnungs- und Sanktionsmaßnahmen etc.)

4. Beteiligung der Betroffenen

- Einbeziehung so früh wie möglich! (bereits bei Analysephase)
- Zeitintensiv aber nachhaltig kostengünstiger (Gefahr des Scheiterns)
- Methodenkompetenz ist gefordert, um Input strukturiert zu generieren (Stichwort Kreativitätstechniken)
- Nutzen:
 - Bessere Entscheidungen aufgrund der Praxisnähe der Betroffenen
 - Aktive Beteiligung vermittelt Wertschätzung und wirkt motivierend
 - Beteiligung erhöht Identifikationsgrad der Mitarbeiter:innen mit dem Veränderungsprozess bzw. dem gesamten Unternehmen
 - Bewusstsein für nötige Veränderung wird geschaffen, wodurch Akzeptanz bei den Mitarbeiter:innen erzeugt werden kann

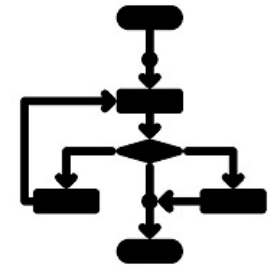


- Verstetigung ist nur möglich, wenn die Betroffenen zur dezentralen Selbstorganisation fähig sind (bedeutet Rückzug der Führungskraft!)
- Dazu notwendig sind ausgeprägte Methodenkompetenzen (dispositive und konzeptionelle), persönliche Kompetenz (Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit) sowie soziale Kompetenz (Teamfähigkeit oder Diskussionsfähigkeit)
- Mitarbeiter:innen stoßen dabei oft an ihre Grenzen und müssen von den Führungskräften vorbereitet und begleitet werden:
 - Feedbackprozess, Weiterbildungsmöglichkeiten, schaffen von Entscheidungsräumen, Training der Moderationsfähigkeit



6. Prozessorientierte Steuerung

- Prozessorientierung bei Arbeitsprozessen weisen eine höhere Komplexität auf als maschinelle Prozesse
 - Irrationale Handlungen werden gesetzt
 - Emotionale Komponente ist nicht planbar
 - Individualisierung ist nicht standardisierbar
 - Veränderung bedarf eines Lernprozesses mit individueller Lernkurve
- Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche prozessorientierte Steuerung...
 - Regelmäßige Prozess-Analyse
 - Bearbeitung von Widerständen und Konflikten
 - Rollende/Flexible Planung
- ... unter Berücksichtigung unterschiedlicher Dimensionen:
 - Energie/Antrieb, Macht, Kräftefelder (positive/negative Einflüsse), Vernetzung im Unternehmensinternen und –externen Umfeld





- Bewusstsein und Akzeptanz sind der Schlüssel für erfolgreichen Change
- Kommunikation ist die Grundlage, um Verständnis für die Veränderung bei den Betroffenen zu generieren
- Leitlinien der Kommunikation:
 - Information $\neq$ Kommunikation
 - Individuelle Kontakte und Teamgespräche top-down reichen nicht
 - Interaktion fördert Wirksamkeit der Kommunikation
 - Je umfassender der Change, desto wichtiger ein Kommunikationsplan
 - Kommunikation muss während des gesamten Veränderungsprozesses aufrecht bleiben
 - „Management by wandering around“ durch direkte Kontakte ist nötig
 - Lebensnahe, auf die Zielgruppe angepasste Kommunikation

8. Auswahl der Schlüsselpersonen

- Prozesse laufen über Personen:
 - Verbündete/Veränderungsbefürworter finden
 - Strategische Meinungsbildner aktivieren
 - Change-Leader auswählen
- Wandlungsträger benötigen spezielle Kompetenzen...
 - Emotionale Intelligenz
 - Erfahren in Teamfähigkeit
 - Aktives Zuhören
 - Entscheidungsfreude
- ... und Charakterzüge:
 - Offene, ehrliche und unkomplizierte Art
 - Hohe Akzeptanz bei Mitarbeiter:innen und Führungskräften

ACHTUNG: nur schwer bis gar nicht Trainierbar!



- LAUER, THOMAS: Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Springer Gabler, Berlin.
- DOPPLER, KLAUS/LAUTERBURG, CHRISTOPH: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, Frankfurt.

NelsonMandela

Es erscheint immer
unmöglich, bis es
jemand getan hat.

Die Presse
ECONOMIST

 Gefällt mir  Kommentieren  Teilen

Block 2

Faktoren für erfolgreichen Wandel