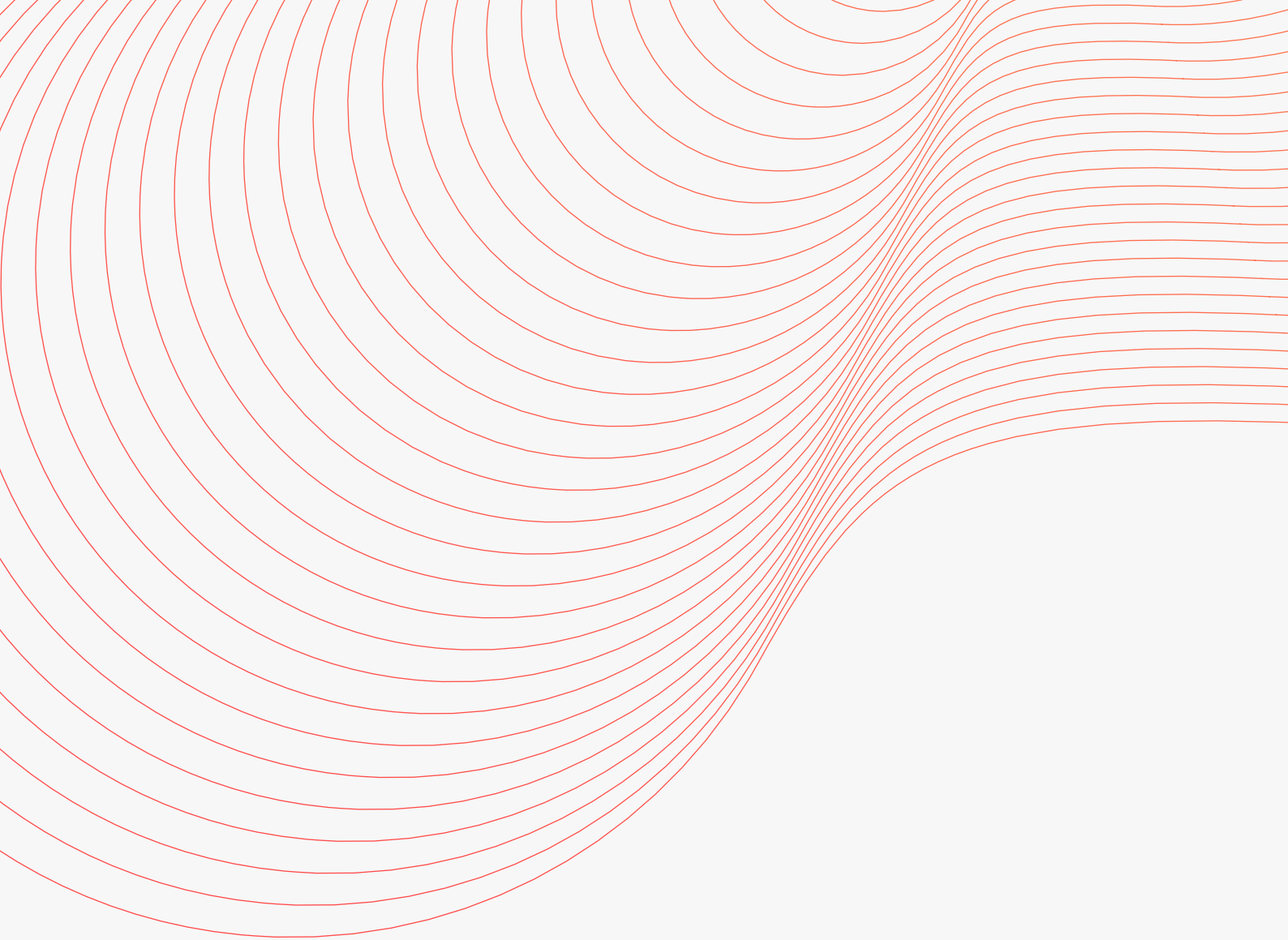


# Change-Kommunikation – ein «anatomischer» Wegweiser







# Executive Summary

In einer Welt konstanter Veränderungen und Transformationen ist effektive Kommunikation in Unternehmen entscheidend. Unser ‚Kopf-Bauch-Herz‘-Modell bietet einen anschaulichen Ansatz, um Unternehmen durch die komplexen organisatorischen und inhaltlichen Aspekte der Change-Kommunikation zu navigieren. Es zeigt

anschaulich anhand ausgewählter Praxisbeispiele auf, wie sich die Köpfe einer Organisation für eine strukturierte Kommunikations-Planung zusammenschließen können, sodass Botschaften im Bauch der Mitarbeitenden gut verarbeitet werden und sich bei ihnen eine nachhaltige Wirkung im Herzen entfaltet.

# Vorwort

In der heutigen dynamischen Geschäftsumgebung ist Change-Kommunikation ein kritischer Erfolgsfaktor für jede Organisation, die sich im Wandel befindet. Effektive Kommunikation sorgt dafür, dass alle Mitarbeitenden, von Management bis zur operativen Ebene, informiert, eingebunden und motiviert bleiben. Sie schafft Transparenz, fördert das Verständnis und baut Vertrauen auf. Eine gut durchdachte Change-Kommunikation kann die Akzeptanz neuer Prozesse und Strukturen erleichtern und gleichzeitig Unsicherheiten und Widerstände minimieren. Dieser Impact erfolgreicher Veränderungsprozesse auf Organisationen konnte durch die Forschung objektiv erfasst bzw. bestätigt werden. Im Folgekapitel ist dies nochmals mithilfe von Praxisbeispielen nachvollziehbar veranschaulicht.

Darauf kann in einem kurzen Exkurs die Change-Relevanz anhand einer repräsentativen Studie der Saïd Business School – Universität Oxford in Kooperation mit EY – nachvollzogen werden (siehe Kapitel „Exkurs in die Change Relevanz“).

Nachfolgend wird eine Auswahl wesentlicher Hürden und Herausforderungen der

Die Auswahl der aufgeführten Projektbeispiele erfolgte im direkten Austausch mit den eingesetzten valantic-Beraterteams und durch eine bewusste Auswahl adäquater Anwendungsfälle. Dieses Whitepaper basiert dementsprechend auf einer Triangulation von Praxiserfahrung und -daten mit der Recherche von Fachartikeln. Dadurch konnte die Relevanz und Anwendbarkeit der Erkenntnisse sichergestellt werden.



Change-Kommunikation, vorgestellt. Sich den Hürden bewusst zu werden ist der erste Schritt, um den Weg zu einem erfolgreichen Change zu ebnen.

Anschließend zeigt eine Auswahl an Lösungsansätzen, wie mit durchdachter Change-Kommunikation Veränderungsbereitschaft erfolgreich angestoßen werden kann. Denn der Erfolg einer Change-Initiative steht oder fällt mit den Menschen, die involviert sind. Die Change-Lösungsansätze sind daher metaphorisch auf drei anatomische Ebenen aufgeteilt, um den Fokus auf die involvierten Menschen illustrativ nochmals zu verdeutlichen: In einem innovativen Schaubild vergleichen wir Change-Kommunikation mit der Nahrungsaufnahme. Sie wird von der Zielgruppe zu sich genommen und verdaut, es geht also über den Kopf (Planung) in den Bauch (Verarbeitung). Sobald die Information verdaut bzw. verarbeitet wurde, geht die Change-Botschaft den Mitarbeitenden im besten Fall zu Herzen (Wirkung):

Es entfaltet sich die Veränderungsbereitschaft. Die bereits erwähnte Rechercharbeit und Praxiserfahrung münden in eine Dokumentation der zentralen Hürden und Herausforderungen der Change-Kommunikation. In den nachfolgenden Kapitel können diese im Detail nachvollzogen oder zum Ende des Kapitels in der Summary als Gesamtschau betrachtet werden.

# Inhalt

- 6** Ein Einstieg: Praxisbeispiele zur Veranschaulichung
- 8** Exkurs in die Change-Relevanz
- 10** Organisatorische Herausforderungen bei der Verteilung von Informationen
- 12** Inhaltliche Herausforderungen: wenn Kommunikation inhaltlich niemanden erreichen kann
- 14** Zusammenfassung der Herausforderungen
- 16** Ein wohl proportioniertes Maß an Change-Kommunikation ist essenziell
  - 19** Kopf: Planung – Was ist vorzubereiten und vorzusehen? Welche Risiken sind zu berücksichtigen?
  - 22** Bauch: Verarbeitung – Wie und in welchen Mengen soll kommuniziert werden?
  - 23** Herz: Wirkung – Welche Inhalte bewirken, dass sich die Mitarbeitenden diese zu Herzen nehmen?
- 25** Conclusion
- 26** Checkliste für effektive Change-Kommunikation
- 27** Autoren und Mitwirkende

# Ein Einstieg: Praxisbeispiele zur Veranschaulichung

## Praxisbeispiel A:

### Wie Change Management scheitert – Ein Erfahrungswert aus der Tele- kommunikationsbranche

In einem großen Telekommunikationsunternehmen entscheidet sich das Management für die Einführung eines brandneuen ERP-Systems zur Modernisierung der Geschäftsprozesse. Vom Lager bis zum Kundenservice – alle Abläufe sollen vereint und harmonisiert werden.

Das Management engagiert einen Implementierungsdienstleister und erwartet eine reibungslose Umsetzung. Der Dienstleister fokussiert sich hierbei stark auf die Zusammenarbeit mit dem Management und den IT-Abteilungen. Die Einbindung der Nutzer ist erst zu einem späteren Zeitpunkt der Implementierung für die Präsentationen der Systemveränderungen und die Durchführung von User Acceptance Tests vorgesehen.

Kaum beginnt die Einführung, steht der Dienstleister wie auch das Unternehmen vor großen Herausforderungen. Die Komplexität der

bestehenden Systeme wird gravierend unterschätzt und das ERP-System bildet unzureichend die Prozesse des Unternehmens ab.

### Es kommt zu folgendem Ergebnis:

Ein Jahr und zwei gescheiterte „Go-Live“-Versuche später läuft das System nur teilweise. Es verursacht erhebliche Betriebsstörungen, denn die neuen Prozesse passen nicht zu den tatsächlichen Anforderungen der Abteilungen. Vereinzelt Chaos und ein Produktivitätsverlust sind die Folge.

Der Kundenservice verliert an Qualität. Kundenbeschwerden häufen sich, weil Systemausfälle und fehlerhafte Datenverarbeitung eine angemessene Reaktion auf deren Anliegen unmöglich machen. Und das Personal? Frustriert über den Mangel an Schulungen und die fehlende Einbindung in den Veränderungsprozess, zeigt es wenig Begeisterung und Akzeptanz für das neue System.

### **Ein Praxisbeispiel dafür, wie Change Management nicht funktionieren sollte!**

## Das Ergebnis:

Nach drei Produktivsetzungen – von der Minimalversion bis zur Zielversion – funktioniert das System innerhalb von einem Jahr. Während der Einführung treten einige Betriebsstörungen auf, die aber transparent gemacht und offen kommuniziert werden.

Das CRM-System bildet die gewünschten Ende-zu-Ende-Prozesse ab, wie sie in der Standardlösung vorgesehen sind. Wo das CRM-System nicht alles abdecken kann, schafft das Unternehmen Schnittstellen oder informiert aktiv darüber, dass andere Anwendungen weiterhin genutzt werden.

Während der Vorbereitung hält das Unternehmen die Mitarbeitenden stets informiert. Ein Dienstleister entwickelt Formate für Informations- und Austauschveranstaltungen, die von Mitarbeitenden moderiert und gestaltet werden. In der Implementierungsphase schulen und begleiten sie die Mitarbeitenden spezifisch für ihre Fachbereiche.

Vom Start bis zum Finale führt das Unternehmen Mitarbeitenden-Befragungen durch, um Feedback zu erhalten – sei es zum Informationsgrad, zur Kommunikation oder zu den Wünschen bei der Implementierung.

### **Ein Paradebeispiel dafür, wie erfolgreiches Change Management aussehen kann!**

Diese Praxisbeispiele veranschaulichen, wie Change-Vorhaben konkret scheitern oder reüssieren können. Sie zeigen, dass solche Unterfangen komplex und herausfordernd sind, sich jedoch mit den richtigen Ansatzpunkten bewältigen lassen.

Mit dem Folgekapitel wird ergänzend veranschaulicht, wie tiefgehend sich Change – sowohl positiv als auch negativ – auf Organisationen auswirken kann.

## Praxisbeispiel B:

### Wie Change Management gelingt – Eine Erfolgsgeschichte aus der IT-Dienstleistung

Ein mittelständischer IT-Dienstleister setzt auf ein neues CRM-System, um sein Ende-zu-Ende-Kundenmanagement zu optimieren. Das neue System deckt alles ab: die Erfassung und Qualifizierung von Leads, das Management von Opportunities mit Erstellung von Angeboten sowie die Vertrags- und Rechnungsstellung.

Das Unternehmen engagiert einen System-Dienstleister, der sich der Herausforderung stellt. Zunächst analysiert dieser die bestehende IT-Landschaft und prüft die Migration in das neue System Schritt für Schritt. Die Experten des Dienstleisters nehmen die Systemlandschaft unter die Lupe und integrieren sie sukzessive mit den weiteren internen Anwendungen. Sie setzen eine Minimalversion des Systems produktiv, um das erste Feedback der Anwender einzuholen.

Vor und während der Einführung befragt der Dienstleister die Mitarbeitenden zu den Systemen und Prozessen und sammelt kontinuierlich ihre Anforderungen und Wünsche.



# Exkurs in die Change-Relevanz

Ein nutzerzentrierter Change hat einen klaren Einfluss auf das Wohlbefinden und die Leistungsbereitschaft der Belegschaft.

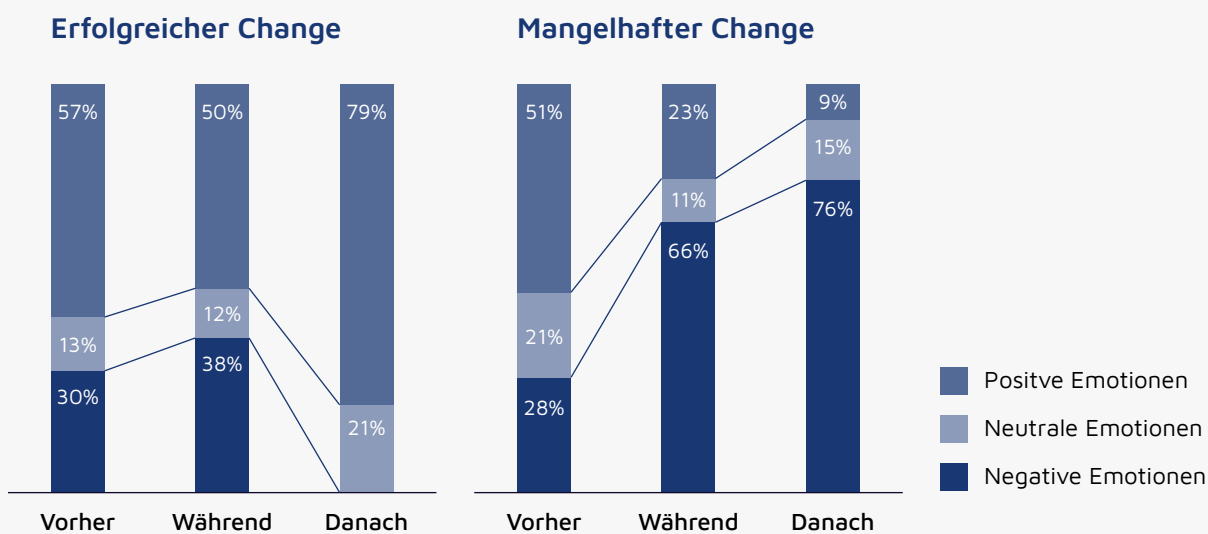


Abbildung 1: How do you harness the power of people to double transformation success? (Saïd Business School, University of Oxford & EY; 2022)

Dieser Exkurs dient dazu, zu erklären, warum nutzerzentrierter Change von hoher Bedeutung ist. Hierzu wurde eine Studie der Saïd Business School, Universität Oxford in Kooperation mit EY herbeigezogen. Diese Studie erläutert, wie Mitarbeitende Veränderungsprozesse durchlaufen, je nachdem, ob Herausforderungen, wie sie in diesem Whitepaper u.a. nachfolgend genannt werden, erfolgreich in der Change-Vorbereitung antizipiert worden sind.

Wie im Verlauf zu sehen ist (siehe Abbildung 1), blieben die Befragten bei erfolgreichem Change während des gesamten Veränderungsprozesses vorwiegend positiv. Am Ende des Change gab die Mehrheit an „glücklich“ oder „aufgeregt“ zu sein. Nach einem erfolgreichen Wandel gingen die Mitarbeitenden gestärkter und zufriedener hervor, trotz zwischenzeitlich höherer Belastungen.

Die Mitarbeitenden waren bei Change mit mangelhaftem Erfolg zu Beginn ungefähr genauso positiv, auf halbem Weg überwogen jedoch die negativen Gefühle, sie gaben an „verärgert“ oder „deprimiert“ zu sein. Zum Ende hin überwogen die negativen Gefühle deutlich.

Noch stärker verdeutlicht sich der hohe Impact einer guten Change-Vorbereitung bei der Detailbetrachtung des nachfolgenden Schaubildes (siehe Abbildung 2). Bei geglückten Veränderungsprozessen profitiert das Unternehmen von einer motivierten und leistungsbereiten Belegschaft, was sich auch in konkreten Performance-Parametern des Unternehmens widerspiegelt (siehe „**Fazit**“ in Abbildung 2).

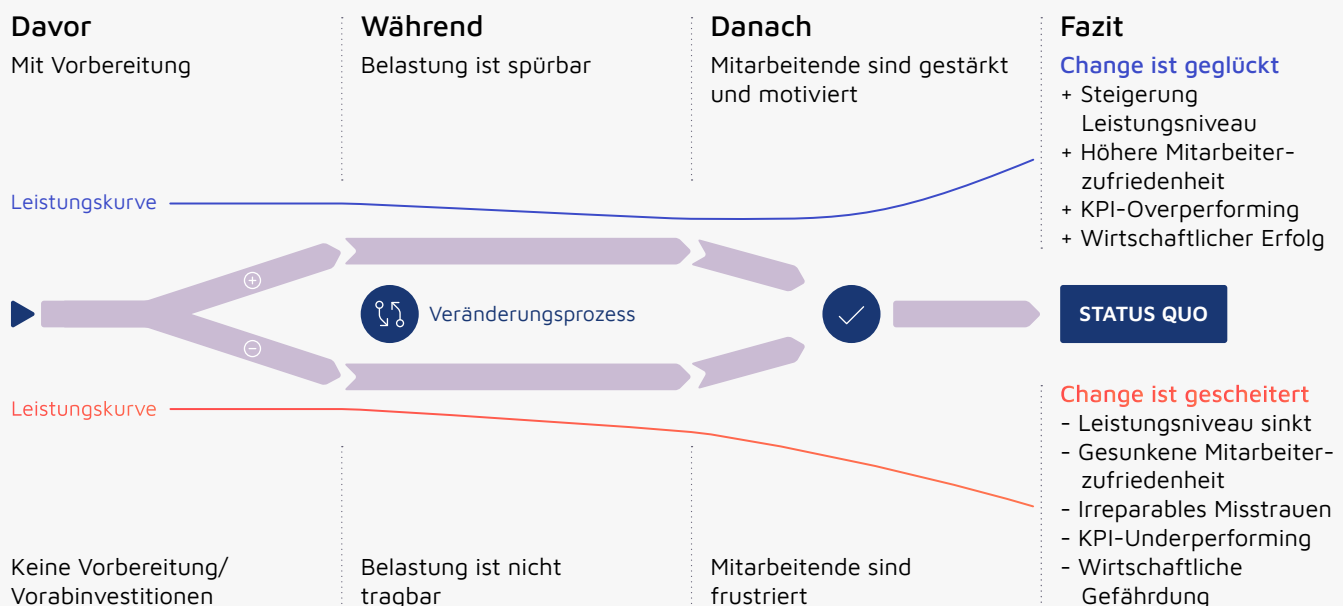


Abbildung 2: Eigene Darstellung, Informationen hierzu bezogen aus: [How do you harness the power of people to double transformation success?](#) (Saïd Business School, University of Oxford & EY; 2022)

Keine Zeit für lange Texte?

Jetzt zu Kapitel „Zusammenfassung der Herausforderungen“ springen, um alle organisatorischen und inhaltlichen Herausforderungen im Überblick zu sehen



# Organisatorische Herausforderungen bei der Verteilung von Informationen

Die Diskrepanz zwischen nicht ausreichend kommunizierten Entscheidungen des Managements und der Realität des Arbeitsalltags vor Ort kann bei Mitarbeitenden zu großer Frustration führen. Dies geschieht beispielsweise in großen europäischen Fertigungsunternehmen wie etwa in der Automobilindustrie. Durch die Kommunikation über komplexe Managementebenen kann es zu Verzögerungen bei der Übermittlung relevanter Informationen kommen. Es besteht das Risiko, dass Informationsflüsse erheblich beeinträchtigt sind.

Mitarbeitende entwickeln bei wichtigen verspäteten oder ausbleibenden Informationen das Gefühl, dass ihre persönlichen Herausforderungen und Beiträge nicht gesehen werden, was zu Frustration und einem Gefühl der Unsichtbarkeit führt.

Die organisatorischen Herausforderungen stellen ein Hindernis für eine wirksame Kommunikation dar, bei der Botschaften auf ihrem Weg durch die Hierarchie verloren gehen oder verzerrt werden, Mitarbeitende fühlen sich uninformiert und unterbewertet. Die Gründe für das Entstehen dieser Hindernisse werden im Folgenden beschrieben.



## Fehlende Möglichkeiten, den Wissens- und Informationsfluss zu kontrollieren

Informationen müssen auf allen Ebenen der Organisation reibungslos fließen können, wobei jede Managementebene für die Weitergabe relevanter Details an ihre direkten Mitarbeitenden verantwortlich ist. Wenn jedoch die Kommunikationskaskaden von oben nach unten nicht eingehalten werden, sind die mittleren Führungskräfte möglicherweise nicht in der Lage, die Weitergabe von Wissen und Informationen an ihre Teams wirksam zu steuern. Dies kann zu Unstimmigkeiten beim Verständnis der gesendeten Nachrichten führen und das Potenzial für die Verbreitung von Fehlinformationen erhöhen. Denn die Mitarbeitenden erhalten möglicherweise unvollständige oder aus dem Zusammenhang gerissene Nachrichten über Veränderungen und Initiativen.

## „Verstopfte Kanäle“ von unten nach oben

Genauso ausschlaggebend wie die Kommunikation von oben nach unten ist der Informationsfluss von unten nach oben. Mitarbeitende auf allen Ebenen sollten über Kanäle verfügen, über die sie Feedback geben und inhaltliche Erkenntnisse austauschen können. Diese Kanäle sind

jedoch oft „verstopft“, das bedeutet Informationen werden entweder gar nicht weitergegeben oder so stark verdichtet, dass wichtige Details verloren gehen. Dies kann dazu führen, dass wichtige Erkenntnisse gar nicht oder inhaltlich nicht korrekt bei der Unternehmensleitung ankommen, die diese Informationen für fundierte Entscheidungen benötigt. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihr Beitrag nicht geschätzt oder gehört wird, kann dies zu sinkendem Engagement und einer Abneigung gegen zukünftige Initiativen führen. Im schlimmsten Fall trifft die Unternehmensleitung somit Entscheidungen auf inhaltlich verfälschten Feedback Informationen.

## Fehlende Standardisierung und Messung der Kommunikation

Das Fehlen klarer Standards und Messgrößen für die Kommunikation führt dazu, dass die Kommunikatoren bezüglich der Erwartungen und Wirksamkeit ihrer Botschaften unsicher sind. Die Wirkung der gesendeten Informationen kann nicht validiert werden. Im schlimmsten Fall wird von einer erfolgreichen Verteilung von Informationen ausgegangen, obwohl wichtige Hinweise tatsächlich nie bei allen Adressaten angekommen sind. Diese Informationslücke kann mit jeder fehlgeschlagenen Kommunikation wachsen.



## Inhaltliche Herausforderungen: wenn Kommunikation die Zielgruppe verfehlt

Mitarbeitende reagieren auf die Art und Weise der Informationsvermittlung sehr sensibel. Sie können sich bevormundet oder nicht respektiert fühlen, wenn die Kommunikation zu sehr von oben herab erfolgt oder die tatsächlichen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind, beschönigt werden.

Wenn ein europäisches Telekommunikationsunternehmen eine neue interne Software einführt, aber die kommunizierten Vorteile nicht mit den täglichen Erfahrungen der Kundendienstmitarbeitenden übereinstimmen, führt dies zu mangelndem Engagement und der Wahrnehmung, dass ihre Arbeitsrealitäten von der Führungsebene nicht verstanden werden. Dies ist nur eines von vielen der nachfolgend aufgelisteten Beispielen.

### Informationsüberlastung durch fehlende Fokussierung auf die Zielgruppe

Ein sehr häufiges Problem ist eine Informationsüberlastung, da Mitarbeitende sich von der schieren Menge der Kommunikation überfordert fühlen. Dies geschieht, wenn wichtige Details unter einer Flut von E-Mails, Chat-Nachrichten und Intranet-Artikeln begraben werden.

Wenn die Kommunikation nicht zielgruppenspezifisch ist, können sich Mitarbeitende und mittlere Führungskräfte in einer paradoxen Situation befinden, in der sie mit Informationen überfrachtet werden, während ihnen gleichzeitig die spezifischen Details, die sie benötigen, fehlen. Dies kann zu Verwirrung und einem Gefühl der Überforderung führen, da die Mitarbeitenden sehr viel Zeit investieren müssen, die große



Menge an Informationen zu sichten, um die für sie relevanten Informationen zu finden.

### Spray-and-Pray: Der fatale One-Size-Fits-All Ansatz

Wirksame Kommunikation sollte auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten sein, um sicherzustellen, dass der Inhalt relevant und ansprechend ist. Wenn jedoch ein einheitlicher Ansatz angewandt wird, führt dies oft zu Botschaften, die für verschiedene Gruppen innerhalb des Unternehmens nicht relevant sind. Neben der Nutzung unpassender Kanäle oder Zeitpunkte ist somit zusätzlich problematisch, wenn die Verwendung eines ungeeigneten Jargons zu inhaltlichen Verständnisproblemen bei bestimmten Teilen der Belegschaft führt. Beispielsweise kann die Verwendung einer vorwiegend technischen Fachsprache, wenn sie sich an nicht-technische Mitarbeitende richtet, Verwirrung, Unverständnis oder Missmut bei Mitarbeitenden auslösen.

### Erwartungsmanagement & Overpromising

Wenn die Realität hinter dem anfänglichen Hype zurückbleibt bzw. der angekündigte Outcome von Projekten und Produkten nicht die Erwartungen trifft, führt dies zwangsläufig zu Frustration: Zu

große Versprechungen können die Enttäuschung und den Vertrauensverlust in das Management weiter verstärken. Wenn z. B. eine große europäische Fluggesellschaft ein neues digitales Buchungssystem zur Optimierung der Kundenerfahrung ankündigt, die letztendliche Benutzererfahrung dem jedoch widerspricht, dann werden sowohl Kunden als auch Mitarbeitende zwangsläufig enttäuscht und stehen künftigen Initiativen skeptisch gegenüber.

Kulturelle Anforderungen und Bedürfnisse innerhalb der Belegschaft spielen eine entscheidende Rolle in internationalen Unternehmen. Hier können die Wortwahl, die Formate der Zusammenarbeit und die gewählten Prozesse einen erheblichen Unterschied machen.

Global tätige Unternehmen stehen zudem vor der Herausforderung, Zusammenarbeit und Kommunikation vor dem Hintergrund der Zeitverschiebung und geografischen Entfernung zu orchestrieren.

Wir empfehlen, aktiv Experten für Diversitätsmanagement in die Change-Kommunikation einzubinden.



# Zusammenfassung der Herausforderungen

Organisatorische sowie inhaltliche Probleme bei der Kommunikation von Change können in erheblichem Maß den Erfolg kritischer Projekte gefährden. Nachfolgend können diese in der Gesamtschau betrachtet werden.

## Organisatorisch

Organisatorische Schwierigkeiten führen häufig dazu, dass wichtige Botschaften nicht die richtigen Empfänger erreichen oder in einem Meer von unwichtigen Details untergehen. Dies kann Verwirrung und Frustration unter den Mitarbeitenden verursachen, da sie sich unzureichend informiert und entsprechend überfordert fühlen.

- Bei Nichteinhalten von Kommunikationskaskaden (vom Management bis in die Operative) ist die Informations- und Wissensweitergabe gefährdet. Mittlere Führungskräfte sind nicht mehr in der Lage, den Wissensstand und die -vermittlung in ihrem Bereich sauber zu steuern.
- Vielfach gelangen relevante Inhalte aus operativen Bereichen nicht bis in die Führungsetage zu den Entscheidungsgebern. Dies vermittelt Mitarbeitenden das Gefühl, dass ihr Beitrag nicht geschätzt oder gehört wird, was langfristig den Erfolg des gesamten Change-Projektes gefährden kann.
- Ohne Standardisierung und Messung der Kommunikation herrscht eine stete Ungewissheit über die Wirksamkeit der veranlassten Kommunikation. Aufkommende „Information-Gaps“ können nicht gemonitored oder aufgelöst werden.



## Inhaltlich

Inhaltliche Probleme können die Gestaltung des Wandels erschweren. Wenn Informationen nicht zielgruppenspezifisch aufbereitet werden, riskieren Unternehmen, ihre Mitarbeitenden nicht richtig zu erreichen. Unklare oder unpassende Botschaften können dazu führen, dass die Mitarbeitenden die Kommunikation nicht verstehen oder sich nicht angesprochen fühlen. Dies kann zu Misstrauen und Ablehnung gegenüber den Veränderungen führen.

- Mitarbeitende und Führungskräfte sind durch Informationsfluten schlechter informiert, da sie nicht bzw. nur mühsam an die für sie wesentlichen Informationen gelangen.
- Durch einen One-Size-Fits-All Ansatz bei der Kommunikation werden die Zielgruppen inhaltlich verfehlt, ungeeignete Sprache, Kanäle und Zeitpunkte führen zu keinem klaren Verständnis der Informationen. Dies kann zu Ablehnung bei den Mitarbeitenden führen.
- Overpromising führt zu Enttäuschung und einem nachhaltigen Vertrauensverlust in das Management.

## Lösungsansätze

Zusammenfassend müssen immer verschiedene Faktoren auf organisatorischer und inhaltlicher Ebene betrachtet werden, um zu gewährleisten, dass eine Change-Kommunikation positiv auf das Engagement der Mitarbeitenden wirken kann.

Ein elementarer Faktor von erfolgreicher Change-Kommunikation besteht darin, Mitarbeitende mit klaren Bedürfnissen und Anforderungen in den Fokus zu nehmen. Hierbei möchten wir im Folgenden ein bewusst nah an der Anatomie des Menschen gestaltetes Konzept vorschlagen: Das „Kopf-Bauch-Herz“-Modell.

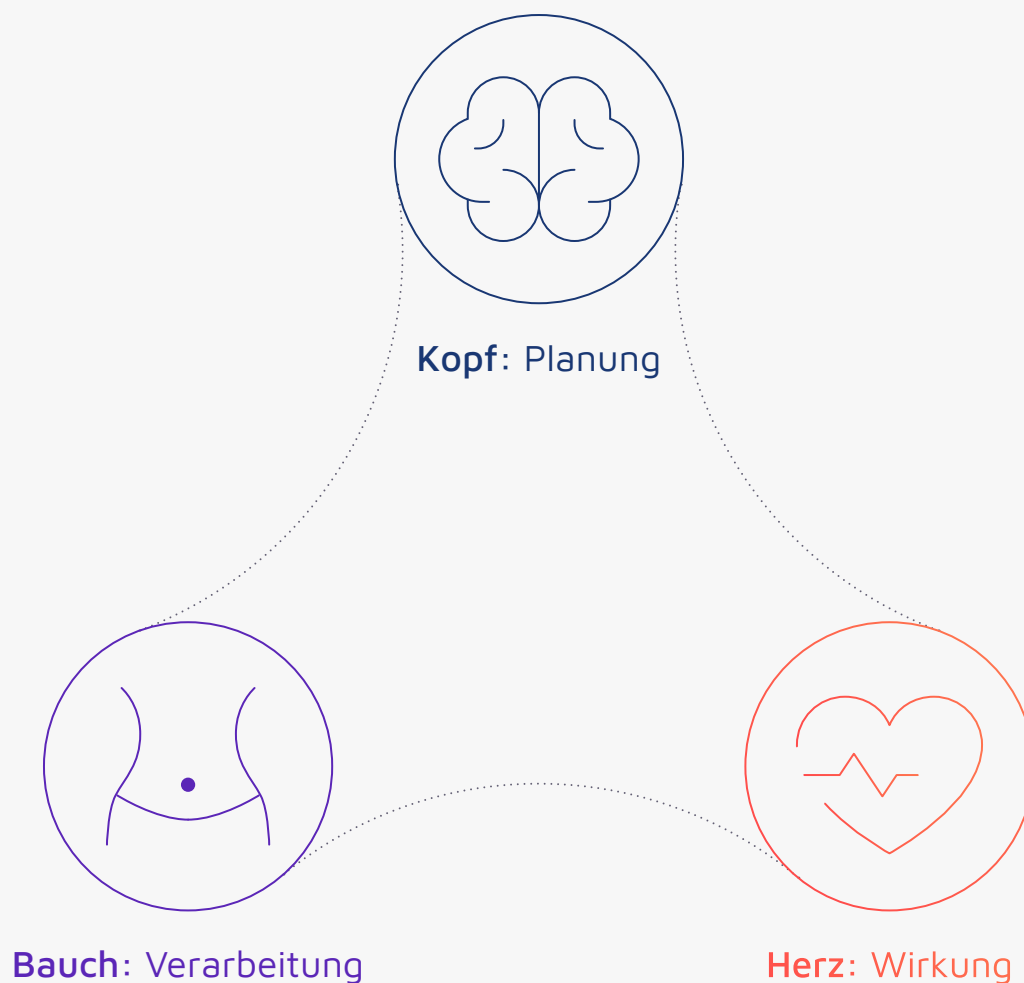
Jedes Unternehmen hat eigene Strukturen, eine eigene Kultur und spezifische Bedürfnisse in der Belegschaft. Diese können selbstverständlich nicht durch ein universelles Modell begriffen werden.

Entscheidend ist es daher immer, Modelle als Impuls für das eigene Unternehmen zu begreifen und relevante Aspekte aufzugreifen.

In Change-Projekten führen wir immer gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden ein Assessment der Bedürfnisse auf verschiedenen Ebenen an, um gezielt für ein Unternehmen Lösungsansätze für eine effektive Change-Kommunikation zu finden.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

Ein wohl  
proportioniertes  
Maß an **Change-  
Kommunikation** ist  
essenziell





Change-Kommunikation in turbulenten Veränderungsphasen ist für die Mitarbeitenden „überlebenswichtig“. Sie lässt sich daher exzellent mit den menschlichen Vitalfunktionen vergleichen:

Im **Kopf** erfolgt die Planung einer zielgerichteten, iterativen Kommunikation, um Risiken und Widerstände effektiv zu begegnen. Mitarbeitende müssen mit den richtigen Informationen (Nährstoffen) versorgt werden. Für diese Versorgung gilt es, den **Kopf einzuschalten** und ausreichend zu planen, wie und durch wen Mitarbeitende mit welchen Informationen ausgestattet werden.

Ähnlich wie bei der Planung eines Menüs und bspw. der Abfrage von Unverträglichkeiten wird in der Planung der Kommunikation Vorsorge getragen, dass Mitarbeitende die für sie verträglichen und relevanten Informationen erhalten.

### Konkreter Lösungsansatz zur Illustration von „Planung“:

Es empfiehlt sich zu Beginn des Vorhabens ein effektives Change Risk Management aufzusetzen, um relevante Risiken in Bezug auf die Veränderung zu erfassen. Dies ist maßgeblich zur Erarbeitung der adressatengerechten Kommunikationsstrategie, um Widerständen entgegenzuwirken.



Für den **Bauch** erfolgt die Auswahl eines angemessenen Informationsgrades und -stils je nach Zielgruppe, um Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden.

Der Bauch soll als Stilmittel verdeutlichen, dass die Verarbeitung von Kommunikation bzw. Informationen ähnlich wie die Verdauung von Speisen verstanden werden soll. In der Kommunikation müssen die richtigen Informationen in adäquaten Mengen verinnerlicht werden. Ähnlich wie in erster Linie nahrhafte Speisen in den Magen gelangen sollten. Zu detailreiche Information in großen Mengen beeinflusst die Informationsverarbeitung ähnlich wie zu viel Brot, Pommes oder Fleisch den Magen überlasten und zu einem **schlechten Bauchgefühl** führen. Zu viele inhaltsleere Informationen für eine gewisse Zielgruppe sind das Junk-Food der Kommunikation, sie bieten einen insgesamt zu niedrigen Informationsgehalt bei zu großen Mengen, ähnlich wie ein Fastfood-Burger eine zu geringe Nährstoffdichte bei zu vielen Kalorien bietet.

Im **Herzen** kann die geglückte Kombination eines passenden Timings und einer adäquaten Menge bzw. Portionierung der richtigen Informationen eine positive Auswirkung auf die Motivation der Mitarbeitenden auslösen.

Nur wenn die richtigen Informationen in adäquater Portionierung **zum passenden Zeitpunkt** aufgenommen wurden, können diese auch ganzheitlich positiv auf die Motivation zu einem Veränderungsvorhaben auswirken. Ähnlich wie ein frisches, gesundes und nicht zu üppiges Gericht zur Mittagspause, das den Mitarbeitenden ermuntert, bereitwillig Dinge am Nachmittag motiviert anzupacken. Es ist gut für das Herz und wirkt vitalisierend, um Veränderungen anzugehen. Trifft die Verdauung jedoch auf ein schweres Mittagessen, wird der Mitarbeitende eher träge und sehnt sich nach der Mittagspause bereits den Feierabend herbei. Genauso verläuft es mit Change-Kommunikation. Bekommt der Mitarbeitende die richtigen Informationen mit für den Mitarbeitenden relevanten Inhalten serviert, dann stößt dies eine Vitalität in Form einer Veränderungsbereitschaft an, die anders nicht zu realisieren ist.

Zusammengefasst sind die Übermittlung und Selektion von Informationen, die zum aktuellen Zeitpunkt für Mitarbeitende relevant sind, ein effektives Mittel, um eine positive Veränderungsbereitschaft zu bewirken.

Nachfolgend können nun entlang der anatomischen Struktur von Kopf, Bauch und Herz konkrete Lösungsvorschläge für die jeweiligen Handlungsfelder aufgezeigt werden. Es sei hierzu nochmal zu erwähnen, dass es sich dabei nur um eine illustrative Auswahl von Lösungsvorschlägen handelt. Jedes Unternehmen bzw. jede Organisation hat andere Bedürfnisse, die maßgeschneiderte Lösungen bedarf.



## Kopf: Planung – Was ist vorzubereiten und vorzusehen? Welche Risiken sind zu berücksichtigen?

### Center of Experts

Ein Competence Center für „interne Kommunikation“ stellt einen Pool von hochqualifizierten Kommunikationsexperten zur Verfügung, die beispielsweise die betroffenen Abteilungen und Teams aktiv unterstützen können. Diese Experten bringen nicht nur die notwendige fachliche Expertise mit, sondern verfügen auch über ausgeprägte Kommunikations- und Medien-Skills sowie umfassende Ressourcen, die entlang des gesamten Produktlebenszyklus zum Einsatz kommen. Durch ihre aktive Mitwirkung in den Abteilungen und Teams gewährleisten sie, dass die interne Kommunikation von hoher Qualität ist. Ihre Aufgaben umfassen unter

anderem die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien, die Erstellung von zielgruppengerechten Inhalten sowie die Schulung und Beratung der Mitarbeitenden in Kommunikationsfragen. Dadurch wird sichergestellt, dass alle internen Kommunikationsmaßnahmen effektiv und effizient gestaltet sind und den spezifischen Anforderungen der Change-Ambition gerecht werden.

### Führungskräfte im Change verankern

Für die Planung von Change-Kommunikation ist ein umfassendes Verständnis der wichtigsten Kommunikatoren im Umfeld der Mitarbeitenden wichtig. Eine zentrale Rolle spielen vor allem



die Führungskräfte, da sie sehr nah an den Mitarbeitenden dran sind, sie servieren die Speisen. Dafür müssen sie sich der Bedeutung ihrer Position voll bewusst sein. Bestenfalls leben sie diese Rolle aktiv und sind maßgeblich daran beteiligt, Veränderungen im Unternehmen erfolgreich umzusetzen. Damit Führungskräfte ihre Aufgaben im Change Management effizient und effektiv wahrnehmen können, erhalten sie umfassende Unterstützung, die sich über alle Hierarchieebenen und den gesamten Produktlebenszyklus erstreckt.

Diese Unterstützung umfasst verschiedene Maßnahmen und Ressourcen, die darauf abzielen, Führungskräfte in ihrer Rolle zu stärken und ihnen die notwendigen Werkzeuge an die Hand zu geben. Zu diesen Maßnahmen gehören unter anderem:

- **Briefings und Leitfäden für die Kommunikation:** Führungskräfte erhalten regelmäßig Briefings, die sie über den aktuellen Stand der Veränderungsprozesse informieren. Diese Leitfäden enthalten bewährte Methoden und praxisorientierte Tipps, wie komplexe Informationen verständlich und motivierend vermittelt werden können.
- **On-Site Unterstützung:** Um sicherzustellen, dass Führungskräfte auch in herausfordernden Situationen optimal agieren können, wird ihnen vor Ort Unterstützung angeboten. Experten für Change Management stehen ihnen zur Seite, um bei der Umsetzung von Maßnahmen zu helfen, Fragen zu klären und bei der Lösung von Problemen zu unterstützen. Diese direkte Unterstützung vor Ort ermöglicht es Führungskräften, sofort auf Veränderungen zu reagieren und ihre Teams effektiv zu führen.
- **Schulungen und Weiterbildungen:** Führungskräfte werden durch gezielte Schulungsprogramme und Weiterbildungsangebote kontinuierlich weiterentwickelt. Diese Schulungen decken eine breite Palette von Themen ab, darunter spezifische Techniken des Change Managements, Kommunikationsstrategien, Konfliktmanagement und die Förderung von Mitarbeitenden-Motivation. Durch diese Schulungen wird sichergestellt, dass Führungskräfte stets auf dem neuesten Stand sind und über die Fähigkeiten verfügen, die notwendig sind, um Veränderungen erfolgreich zu steuern.

Durch diese umfassende und kontinuierliche Unterstützung sind Führungskräfte in der Lage, ihre zentrale Rolle im Change Management



aktiv und wirkungsvoll auszufüllen. Sie können ihre Teams sicher durch Veränderungsprozesse führen, dabei Motivation und Engagement fördern und so den langfristigen Erfolg der Veränderungsinitiativen sicherstellen.

## Change-Risikomanagement als Erfolgsfaktor zur Planung der Veränderung

Change ist ein wichtiger Teil von erfolgreicher Führung, jedoch sind jegliche Veränderungen auch mit einem erhöhten Risiko verbunden, da Widerstände, bspw. durch Unsicherheiten oder Zweifel, vorprogrammiert sind. Um diesen entgegenzuwirken und somit Widerstände zu minimieren, sollten Change Manager Risiken identifizieren, bewerten und transparent kommunizieren, um Maßnahmen zu definieren und bei Bedarf einzuleiten.

Der erste Schritt beim Change-Risikomanagement liegt darin, die Bedürfnisse, Ziele, Werte und Einschränkungen der Zielgruppe zu erfassen. Hierzu muss zusätzlich die Risikowahrnehmung der Zielgruppe aufgenommen werden. Somit treffen Führungskräfte Entscheidungen bezüglich Change Risiken auf informierter Basis, um die Wahrnehmung und das Verhalten von Mitarbeitenden durch Kommunikation zielführend zu beeinflussen.

Im Folgeschritt können dann durch integrierte Feedbacks entscheidende Faktoren für den Change zyklisch erfasst und bewertet werden:

- Dauer und Relevanz des Veränderungsprojekts: Wie lange wird das Projekt dauern, und wie relevant ist der Business Case für die Organisation?
- Einbindung der Führungskräfte: Wie aktiv sind die Führungskräfte in den Prozess involviert?
- Kompetenzen des Centers of Experts: Sind die Experten gut vorbereitet und ausgestattet, um die Veränderung zu unterstützen?
- Mitarbeitenden-Engagement: Wie hoch ist das Engagement der Mitarbeitenden, und wie kann es erhöht werden?
- (Zusatz-)Aufwand, der für die Mitarbeitenden mit der Veränderung verbunden ist: Welcher Mehrwert oder welche Mehrbelastung entsteht für die Mitarbeitenden, und wie wird damit umgegangen?

Diese Faktoren für die Kommunikation von Change-Risiken werden somit kontinuierlich erfasst, optimiert und überwacht. Das Ziel ist, durch Change-Kommunikation ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden Veränderungen weniger als Bedrohung und mehr als Chance wahrnehmen.



# Bauch: Verarbeitung – Wie und in welchen Mengen **soll kommuniziert werden?**



## Effektive, reichweitenstarke Kanäle aufbauen

Für die interne Kommunikation mit den operativen Mitarbeitenden stehen leistungsstarke und reichweitenstarke Kommunikationskanäle zur Verfügung. Diese Kanäle ermöglichen es, wichtige Botschaften und Informationen über gezielte Kampagnen an einen großen Teil der jeweiligen Zielgruppen zu übermitteln. Zu diesen Kanälen zählen unter anderem das Intranet, interne Newsletter, digitale Anzeigetafeln und soziale Intranets. Durch den Einsatz dieser Kanäle können Botschaften planmäßig und

zielgerichtet verbreitet werden, sodass die gewünschte Reichweite und Wirkung erzielt werden können. Gleichzeitig wird darauf geachtet, eine Informationsüberflutung der Mitarbeitenden zu vermeiden, indem die Inhalte klar strukturiert und dosiert vermittelt werden. Dies trägt dazu bei, dass die Mitarbeitenden die relevanten Informationen besser aufnehmen und verarbeiten können.

## Erfolgsmessung und Anpassung der Kommunikationsmenge

Der Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen wird durch geeignete Methoden und Instrumente systematisch gemessen. Die Erfolgsmessung weist nach, ob eine Botschaft oder Kampagne bei den einzelnen Zielgruppen angekommen ist und die gewünschte Wirkung entfaltet. Hierfür werden verschiedene qualitative und quantitative Methoden eingesetzt, wie z.B. Umfragen, Feedbackrunden und Fokusgruppen. Klassische Metriken wie die Öffnungsraten von E-Mails oder die Seitenaufrufe von Webseiten werden zwar ebenfalls berücksichtigt, reichen jedoch nicht aus, um den Erfolg der Kommunikation vollständig zu bewerten. Vielmehr wird darauf geachtet, auch die Tiefe des Verständnisses und die Veränderung des Verhaltens der Zielgruppen zu analysieren. Falls die gewünschte Wirkung nicht erzielt wird, werden die Kommunikationsmaßnahmen überprüft und gegebenenfalls in Menge oder Inhalt angepasst, um die Effektivität zu steigern und die Ziele zu erreichen. Die kontinuierliche Erfolgsmessung und Optimierung stellt sicher, dass die interne Kommunikation stets zielgerichtet und wirkungsvoll bleibt.



## Herz: Wirkung – Welche Inhalte bewirken, dass sich die Mitarbeitenden diese zu Herzen nehmen?

### Der Anspruch der Kommunikation mit Mitarbeitenden ist auf Kundenniveau

Für die interne Kommunikation gelten dieselben professionellen Methoden und Standards, die auch im Kundenkontext angewendet werden, jedoch angepasst an die spezifischen Bedürfnisse und das Umfeld der internen Kommunikation. Dies bedeutet, dass die Kommunikation in ihren Formaten und Strukturen einheitlich ist und durch klar definierte Guidelines sowie abgestimmte Kommunikationsstrategien und -pläne unterstützt wird. Die Kommunikation ist dadurch nicht nur konsistent und wirkungsvoll, sondern für die Mitarbeitenden auch stets eindeutig und verständlich.

### Verständnis der Zielgruppen sicherstellen

Stakeholder Management ist ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Change-Kommunikation. Es verlangt ein strukturiertes Vorgehen, um alle Beteiligten – vom Management bis zum Angestellten – je bedarfsorientiert einzubinden. Mit einer klaren Strategie werden spezifische Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt, Widerstände minimiert und die notwendige Unterstützung aufgebaut. Ein zielgruppenorientiertes Vorgehen, z.B. durch Personas, ist hierbei essentiell, um den Wandel in Einklang mit den Erwartungen aller Interessensgruppen zu gestalten.



## Offene und glaubwürdige Kommunikation zur Vorgehensweise

Eine glaubwürdige und vertrauensvolle Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg. Das Vorleben einer offenen Fehlerkultur erhöht die Glaubwürdigkeit der Informationen bei den operativen Mitarbeitenden. Durch eine transparente Kommunikation, beispielsweise entlang einer Produkt-Roadmap, werden die Limitationen bestimmter Use-Cases und die geplanten Verbesserungszyklen klar angekündigt. Zudem werden realistisch erwartbare Mehrwerte und deren Steigerungen proaktiv mitgeteilt, um die Mitarbeitenden auf dem Laufenden zu halten und ihnen die Entwicklung und Fortschritte näherzubringen.

## Identifikationsfiguren schaffen: Change Agent

Die Schaffung von Identifikationsfiguren stärkt die Akzeptanz und das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Veränderungen. Hierfür eignen sich festgelegte Multiplikatoren, Scouts oder Verantwortliche vor Ort sowie Mitglieder aus dem zentralen Produktteam. Diese **Change Agents** dienen als glaubwürdige Gesichter der Anwendung und stehen den Mitarbeitenden als dauerhafte Ansprechpartner zur Verfügung. Sie sind bei Fragen, Zweifeln, Verbesserungsvorschlägen und Problemen präsent und unterstützen die Mitarbeitenden aktiv bei der Verarbeitung der Veränderungen.

## Proaktiv empathischer Umgang mit Ängsten

Die Kommunikation adressiert proaktiv die Sorgen der operativen Mitarbeitenden, beispielsweise bezüglich Jobverlust, Veränderungen des Berufsbildes oder des sozialen Austauschs. Indem diese Bedenken frühzeitig aufgegriffen und besprochen werden, können Gerüchte und Unsicherheiten im Keim erstickt werden. Eine empathische und proaktive Kommunikation hilft dabei, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen und eine positive Einstellung gegenüber den Veränderungen zu fördern.

# Conclusion

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen vor einem erheblichen Change stehen, ist eine ganzheitlich gedachte Change-Kommunikation essentiell. Ganz gleich, ob der Change bedingt ist durch Einführung neuer Systeme, Technologien, Betriebsmodelle oder Organisationsstrukturen - Change-Kommunikation ist immer und in jedem Fall unerlässlich.

Wir empfehlen Ihnen hierbei, sehr frühzeitig die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen zu identifizieren und einen Maßnahmenplan mit Blick auf die Kommunikation zu erarbeiten. Bedenken

Sie mögliche Risiken und Befindlichkeiten, sodass Ihre Botschaften verarbeitet werden können. Behalten Sie die Wünsche der Mitarbeitenden und die Wirkung erster Veränderungen kontinuierlich im Blick, um bei Herausforderungen Lösungsansätze anbieten zu können. Valantic begleitet Sie gerne auf diesem anspruchsvollen, aber auch sehr lohnenden Weg durch den Change. Uns ist bewusst, dass hierbei jedes Unternehmen individuelle Bedürfnisse mitbringt - wir sind gespannt auf Ihre. **Kontaktieren Sie gerne unsere Expert\*innen, um mehr über valantic und professionellen Change zu erfahren.**



# Checkliste für effektive Change-Kommunikation

- ✓ **Strategische Klarheit schaffen:** Zu Beginn empfehlen wir Führungskräften und Programm-/Projektleitern, ein klares Verständnis der Gesamtstrategie und spezifische Ziele für das Change-Vorhaben zu formulieren. Dies sorgt dafür, dass alle Beteiligten die Richtung und die erwarteten Ergebnisse kennen.
- ✓ **Stakeholder-Management einrichten:** In einem weiteren Schritt raten wir dazu, relevante Stakeholder und ihre möglichen Bedürfnisse aufzuschlüsseln. Dies kann Bedürfnisse von reiner Information bis zur Einbindung in die technische Weiterentwicklung umfassen.
- ✓ **Kommunikationsformate spezifizieren:** Ein effektives Kommunikationsmanagement umfasst idealerweise eine Reihe leichtgewichtiger Informationsformate für jede Zielgruppe, bis hin zu sehr gezielten Workshops zur Förderung des Dialogs. Hier empfehlen wir, diese in bestehende Formate und bekannte Plattformen, wie beispielsweise Teams Channels, zu integrieren. Dadurch kann sichergestellt werden, dass Mitarbeitende innerhalb ihrer Arbeitsroutine Zugang zu Informationen und Möglichkeiten zur Beteiligung haben.
- ✓ **Endanwender einbinden:** Wir empfehlen, die Endanwender möglichst frühzeitig in das geplante Change-Vorhaben einzubinden. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass bereits erste Gespräche kritische Hinweise auch auf Systeme liefern können, die Gegenstand einer Veränderung, wie etwa einer Migration, sind. Dieser Prozess ist erfahrungsgemäß mit erheblichem Aufwand für alle Beteiligten verbunden. Gleichzeitig erspart es hohe Verluste bis hin zum Scheitern des gesamten Change-Vorhabens.
- ✓ **Veränderungen verankern:** Aus Praxiserfahrung möchten wir zuletzt auch die fortlaufende Unterstützung nach der Implementierung eines Systems betonen, um weiterhin von Anwendungserfahrungen zu profitieren und einen Austausch im Unternehmen zu fördern. Idealerweise werden Unterstützungsformate in internen Verantwortlichkeiten verankert. Nur so haben Mitarbeitende des Unternehmens die Chance, relevante Abstimmungen und Verbesserungen in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

## Allgemeine Hinweise über die Kommunikation hinausgehend

Abschließend möchten wir betonen, dass ein kultureller Wandel hin zu einem „Change-Bewusstsein“ nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn auch die nötigen Budgets, Ressourcen und Zeitaufwände für jeden einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigt werden.

Ein „lästiges Nebenprojekt“ kann selten nachhaltig wirken. Change-Prozesse als integralen Bestandteil der Arbeitsroutine müssen wir ermöglichen, bevor wir eine Unterstützung oder gar ein Umdenken einfordern können.

# Autoren und Mitwirkende



**Steven Skott**  
Consultant Change  
Management / Autor



**Seda Ince**  
Consultant Change  
Management / Autor



**Mona Usling**  
Manager / Chapter Lead  
Change Management



**Alexios Seibt**  
Managing Director Österreich /  
Chapter Sponsor

## Kontakt

Bolzstraße 6  
70173 Stuttgart  
Deutschland  
Telefon +49 711 184210-0

Ertlgasse 4 / Top 11  
1010 Wien  
Österreich  
Telefon +43 1 5320771

Hardstraße 201  
8005 Zürich  
Schweiz  
Telefon +41 44 5210105

**[www.valantic.com](http://www.valantic.com)**