

Xira Tröller

Interne Kommunikation im Change Management

Gestaltungsmöglichkeiten entlang der
Phasen eines Veränderungsprozesses



SOZIALMANAGEMENT – SOZIALWIRTSCHAFT

Herausgegeben von
Wilfried Gebhardt
und Julian Löhe

SOZIALMANAGEMENT – SOZIALWIRTSCHAFT

Band 4

Xira Tröller

Interne Kommunikation im Change Management

**Gestaltungsmöglichkeiten entlang
der Phasen eines Veränderungsprozesses**

Tectum Verlag

Xira Tröller

Interne Kommunikation im Change Management

Gestaltungsmöglichkeiten entlang der Phasen eines Veränderungsprozesses

Sozialmanagement – Sozialwirtschaft, Bd. 4

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022

ePDF 978-3-8288-7957-7

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN

978-3-8288-4839-9 im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN 2751-353X

Umschlag: Tectum Verlag, unter Verwendung der Abbildung #150676433

von Archiwiz | www.shutterstock.com

Gesamtverantwortung für Herstellung bei der

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Die Welt – so sind sich viele Autor*innen unterschiedlichster Disziplinen einig – hat sich verändert. Das erscheint nüchtern betrachtet nicht ungewöhnlich. Schon Heraklit von Ephesus (535–475 v. Chr.) soll gesagt haben: „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Der Wandel in der sogenannten modernen Welt wird jedoch noch intensiver wahrgenommen. Als Gründe werden in diesem Zusammenhang Ereignisse und Entwicklungen wie die Finanzkrise, Digitalisierung, Globalisierung, der Klimawandel und die Coronapandemie genannt. Einige Autor*innen sind der Meinung, dass die Welt unvorhersehbar(er) geworden ist, weil sich Situationen schnell ändern und die vorhandenen Modelle zur Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit veraltet sind. Im Zuge dieser „veränderten“ Welt tauchen Begriffe wie VUCA-Welt, autonome Systeme und weltweite Vernetzung auf.

Wie nun genau eine »Antwort« auf die Herausforderungen aussehen kann, wird in unterschiedlichen Konzepten diskutiert. Eine Möglichkeit wird im Change Management gesehen, das auch Frau Tröller in ihrer Arbeit in den Blick nimmt. Nachdem sie das Change Management als Konzept verortet und auch gegenüber anderen Begrifflichkeiten abgrenzt, nimmt die Autorin einen wichtigen Aspekt für gelingenden Change besonders in den Blick: die Kommunikation. Dabei verbleibt Frau Tröller nicht auf den gemeinhin bekannten Regeln zur Kommunikation, sondern verwebt diese Erkenntnisse mit Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte entlang der Phasen eines Veränderungsprozesses. Angelehnt an die Phasen „unfree-

zing, moving und freezing“ nach Lewin präsentiert die Autorin einen reich gefüllten Instrumenten- und Methodenkoffer zum Umgang mit Veränderungsprozessen auf der Ebene der internen Kommunikation einer Organisation. Sie liefert damit gleichsam wissenschaftlich fundierte wie sehr praxisorientierte Hinweise für Führungskräfte zum Umgang mit den kaum zu überblickenden Herausforderungen von volatilen Veränderungsanforderungen.

Münster, 28. September 2022

Prof. Dr. Julian Löhe

Inhalt

Vorwort	V
1 Einleitung	1
2 Bilder der Organisation	5
3 Wandel in Organisationen	9
4 Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die MitarbeiterInnen	11
5 Change Management	15
6 Phasenmodelle für Change Management Prozesse	21
6.1 Acht-Stufen-Modell nach Kotter	21
6.2 Sieben-Phasen-Modell nach Streich	22
6.3 Drei-Phasen-Modell nach Lewin	22
7 Scheitern von Change Management Prozessen	27
8 Kommunikation	29
8.1 Grundlagen der Kommunikation	30
8.2 Interne Kommunikation	35
8.3 Change-Kommunikation	38
9 Kommunikation im Change Management	41
9.1 Kommunikation als Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen	42
9.2 Funktionen von Kommunikation in Veränderungsprozessen	44

10	Kommunikation in den Phasen des Wandels	47
10.1	Unfreeze	47
10.1.1	Die Vision	50
10.1.2	Charakteristika von Visionen	51
10.1.3	Eine Vision erarbeiten	54
10.1.4	Eine Vision kommunizieren	58
10.2	Moving	60
10.2.1	Sachbezogene Informationen kommunizieren	61
10.2.2	Schnelle Erfolge	62
10.2.3	Feedback und dialogische Kommunikation	65
10.2.4	Gruppenverfahren	68
10.2.5	Methode World Café	71
10.3	Freeze	74
10.3.1	Veränderungen in der Kultur verankern	75
10.3.2	Vorbildfunktion der Führungskraft	78
10.3.3	Abschlussveranstaltung	81
11	Fazit und Ausblick	83
	Literaturverzeichnis	89

1 Einleitung

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (Heraklit von Ephesus, 535–475 v. Chr.).

Insbesondere für Organisationen scheint dies zutreffender denn je zu sein. Digitalisierung, Klimawandel und Globalisierung sorgen dafür, dass Organisationen es zunehmend mit komplexen Entwicklungen zu tun haben. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten und am Markt bestehen zu können, sind Organisationen daher vielfach dazu gezwungen sich selbst ebenfalls bestimmten Veränderungen zu unterziehen (vgl. Oltmanns & Nemeyer 2010, S. 21). Die Herausforderungen der Corona Pandemie steigern diesen Veränderungsdrang erneut und heben ihn auf eine Dimension, auf der Führungskräfte aller Bereiche von Veränderungsprozessen betroffen sind (vgl. Vahs & Weiland 2020, S. 11).

Es verwundert daher nicht, dass sich die Wissenschaft immer mehr den Themen rund um diese Veränderungsprozesse annimmt. Der Terminus Change Management umfasst Management Techniken, die benötigt werden, um solche Veränderungsprozesse zu steuern (vgl. Lauer 2014, S. 4).

Die rasante Weiterentwicklung von Technologien und Angeboten sorgt jedoch nicht nur für eine steigende Zahl an Veränderungsprozessen, sondern auch für eine steigende Komplexität von Veränderungen. Um Veränderungen in strukturellen, organisationalen,

prozessualen oder kulturellen Bereichen vornehmen und steuern zu können, benötigen Führungskräfte das Wissen über Wirkmechanismen von Veränderungsprozessen, sowie zu Gruppendynamiken und Emotionen von MitarbeiterInnen. (vgl. Deekeling & Arndt 2019, S. 546)

Damit Veränderungsprozesse erfolgreich gelingen können, braucht es also mehr als analytische und rationale Planung. Neben den fachlichen Planungs- und Entscheidungsprozessen ist es vor allem wichtig, dass die Veränderungen von den MitarbeiterInnen akzeptiert, unterstützt und mitgetragen werden (vgl. Stolzenberg & Heberle 2013, S. 5). Kommunikation wird hierbei in den theoretischen Modellen und Ansätzen zum Change Management durchgehend als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren benannt und begleitet den Veränderungsprozess in allen Phasen (vgl. Deekeling & Arndt 2019, S. 546; Stolzenberg & Heberle 2013, S. 68).

Die Kehrseite eines jeden Wandels besteht häufig aus „Schmerz“, so Kotter, denn überall dort, wo Gemeinschaften zu Veränderung gezwungen sind, entstehen Ängste (Kotter 2011, S. 3). Viele Veränderungsprozesse scheitern durch Widerstände der MitarbeiterInnen. Um eine Veränderung erfolgreich umsetzen zu können, muss diese daher nicht nur fachlich sehr gut vorbereitet und geplant werden, sondern vor allem von den MitarbeiterInnen umgesetzt werden. Ein Großteil der Widerstände beruht nach Lauer auf psychologischen Abwehrmechanismen und Missverständnissen in der Kommunikation (vgl. Lauer 2014, S. 47). Besonders um Widerständen begegnen und diese reduzieren zu können, ist Kommunikation während des Wandels von großer Bedeutung. Das Beherrschen von Kommunikationstechniken und zielgruppenorientierter Sprache kann zudem dazu beitragen Missverständnisse zu minimieren und die Motivation der Mitarbeitenden zu erhöhen (vgl. Lauer 2014, S. 121).

In der Theorie wird also vielfach darauf verwiesen, dass Kommunikation als einer der wichtigsten Faktoren für das Gelingen von Veränderungsprozessen gilt. Das Wissen darum, dass Kommunikation einen Veränderungsprozess maßgeblich beeinflussen kann, ist demnach gegeben (vgl. Deutinger 2017, S. XVII). Die Frage danach wann und auf welche Weise Kommunikation in Change Management Pro-