

# DM-Tipp

## So kommunizieren Sie erfolgreich Veränderungen



**Die Fähigkeit, sich zu verändern, ist heute ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Doch erfolgreich sind Veränderungen nur, wenn sie von Mitarbeitenden, Kunden und weiteren Zielgruppen verstanden werden. Dazu kann Kommunikation viel beitragen. Sie verbindet, vermittelt Werte, erzeugt Verständnis, gibt Orientierung und Sicherheit. Sie ist deshalb zentrales Instrument jeder Veränderung. Ihre Aufgabe besteht darin, den Sinn, das grosse Ganze zu erklären – nicht das kleine Detail.**

### **Veränderung macht Angst – Kommunikation beruhigt**

Ganz gleich, welche Veränderung ein Unternehmen durchlebt, der Erfolg hängt massgeblich von der Bereitschaft aller ab, die Veränderung mitzutragen – hier setzt die Veränderungskommunikation an. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um grosse Veränderungen wie Zusammenschlüsse, Spin-offs oder Restrukturierungen, oder um kleine Veränderungen wie ein Umzug oder das Streichen einer Abteilung handelt. Die Kommunikation richtet sich an Mitarbeiter und Führungskräfte, an Kunden und Lieferanten, an Aktionäre und Banken sowie an die Öffentlichkeit. Mit gezielter Information dämmt sie Gerüchte ein, lenkt die Meinungsbildung und erleichtert betroffenen Personen, Neues zu akzeptieren und in der Praxis umzusetzen.

**Nur, wer den Grund einer Veränderung versteht, ist dafür bereit. Nur, wer seine Meinung und Einstellung ändert, kann auch Verhalten und Handeln ändern. Und nur, wer Zeit und Raum zum Lernen und Ausprobieren hat, ist auch fähig, die Veränderung mitzutragen.**

### **Gründe für das Scheitern von Veränderungen**

- ungenügende inhaltliche Grundlage
- fehlende Führung durch das Management
- unzureichende Kommunikation der Visionen und Absichten
- fehlende Akzeptanz
- mangelhafte Handlung in der Phase der Umsetzung

Quelle: «Leading Change» von John Kotter, Harvard Business Press

### **13 Tipps für erfolgreiche Veränderungskommunikation**

1. **Analysieren Sie die Ausgangslage**, um entscheiden zu können, woran Sie zuerst arbeiten müssen und welche Ressourcen Sie benötigen. Für die Datenerhebung kommen Umfragen, Diskussionen, Interviews, Fokusgruppen oder auch Statistiken in Frage.
2. **Erstellen Sie eine auf den konkreten Fall abgestimmte Kommunikationsstrategie**. Dazu gibt es keine Patentrezepte, da jede Veränderung für sich sehr komplex und sehr individuell ist.
3. **Wählen Sie sowohl Medien, die Informationen vermitteln, als auch solche, die zu Diskussion und Partizipation einladen**. Wichtig ist dabei, die Effizienz und Effektivität jedes Mediums gezielt zu nutzen. Eine komplexe Botschaft etwa können Sie nicht via Schwarzes Brett kommunizieren; da kommt schon eher ein Workshop oder ein persönliches Gespräch in Frage. Geht es um eine kurze Info, reicht das Anschlagbrett beim Ausgang, die Mitarbeiterzeitschrift, der Brief oder das E-Mail.
4. **Prüfen Sie auch den Einsatz von Web-2.0-Medien**. Wikis beispielsweise eignen sich ideal zur Dokumentation von Arbeitsprozessen, und Blogs können zum Beispiel speziell für Führungskräfte oder für externe Stakeholder eingerichtet werden. Berücksichtigen Sie jedoch das Risiko des Mitlesens.
5. **Bauen Sie Feedback-Möglichkeiten ein**, damit die Erfahrungen der Betroffenen in die strategischen Entscheidungen der Führung einfliessen können. Auf diese Weise zeigen Sie auch, dass Sie nichts zu verbergen haben und die Meinung der Adressaten gefragt ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden, sie müssen sich dazugehörig fühlen.
6. **Wählen Sie für jede Botschaft den passenden Zeitpunkt**, also bevor Gerüchte entstehen oder eine Information bereits veraltet ist.
7. **Stellen Sie für die Führungskräfte Hintergrundinformationen, Präsentationen und FAQs bereit**. Denn sie müssen glaubwürdige, klare und unmissverständliche Antworten geben und Orientierung vermitteln. Eine

Einwegkommunikation nämlich verleiht dem kleinsten Ereignis die Bedeutung eines bedrohlichen Geschehens. Zu Beginn des Veränderungsprozesses ist oft ein Coaching angezeigt. Auch ein Infoportal, auf dem Informationen und Neuigkeiten abrufbar sind, ist ein wertvolles Instrument.

8. **Präsentieren Sie die Ziele und Strategie in Bezug auf den angestrebten Wandel so attraktiv wie möglich** und betonen Sie, dass das Management geschlossen hinter der Vision des Wandels steht. Wichtig ist dabei auch, dass Sie auf das hinweisen, was Bestand hat, damit nicht der Eindruck entsteht, es hätte sich im Unternehmen nichts bewährt.
9. **Sensibilisieren Sie die Belegschaft für die Notwendigkeit der Veränderung.** Dazu gehört auch, aufzuzeigen, was bei Nichtveränderung passiert. Wenn die Hintergründe von Veränderung verstanden werden, entsteht Sicherheit und Vertrauen.
10. **Kommunizieren Sie ehrlich**, auch wenn die Botschaft, die Sie mitzuteilen haben, schlecht ist. Lassen Sie sich nicht zu Beschönigungen und Floskeln hinreissen, verknüpfen Sie aber nach Möglichkeit Negatives mit attraktiven Aussichten.
11. **Bleiben Sie am Ball.** Verbalisieren Sie alles, was mit der Veränderung in Zusammenhang steht: immer wieder die Vision und die Strategie, aber auch auftauchende Probleme, Fortbildungskonzepte für die Personalentwicklung und neue Belohnungssysteme. Mitarbeitende wünschen sich authentische, ehrliche und kontinuierliche Informationen.
12. **Kontrollieren Sie den Erfolg der Massnahmen** immer wieder, um sie bei Bedarf optimieren zu können.
13. **Kommunizieren Sie nach Abschluss eines Veränderungsprojektes den Erfolg** und stellen Sie heraus, wie sehr die Marktpartner davon profitieren.

### 23 Prinzipien erfolgreicher Veränderungskommunikation

1. Auf die Situation eingehen
2. Saubere Analyse zu Beginn durchführen
3. Massgeschneidert für jede Zielgruppe
4. Im Dialog mit den Mitarbeitern
5. Kernbotschaften formulieren
6. Gefühl der Dringlichkeit sicherstellen
7. Erste Erfolge sichtbar machen
8. Kernbotschaften wiederholen
9. Nicht zu viel und nicht zu wenig kommunizieren
10. Frühzeitig informieren
11. Regelmässig kommunizieren
12. Das obere Management nicht aus der Verantwortung lassen
13. Die weiteren Managementebenen gewinnen/unterstützen
14. Meinungsführer einbinden
15. Ausreichend persönliche Kommunikation
16. Die richtige Massnahmen für das richtige Ziel
17. «Push» und «Pull» einsetzen
18. «Orchestrierung» aller Massnahmen
19. Konsistenz über Personen und Kanäle
20. Klarheit der Kommunikation
21. Glaubwürdigkeit sicherstellen
22. Inhalt/Wirkung informeller Kommunikation berücksichtigen
23. Regelmässig den Status erheben

Quelle: «Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert ?!» von Dr. Eike Wagner

Weitere Informationen unter [www.post.ch/directpoint](http://www.post.ch/directpoint).

Die Schweizerische Post  
PostMail  
Direct Marketing  
Viktoriastrasse 21  
3030 Bern

Telefon 0848 888 888  
E-Mail [directpoint@post.ch](mailto:directpoint@post.ch)  
Internet [www.post.ch/directpoint](http://www.post.ch/directpoint)