Change Kommunikation

Skript

Herausgeber & Autor
wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- lomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand
18.07.2022

Version
07-2022

Rechte
Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung
wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links
Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.

Inhalt

1 Loop & Do: Lernziele 4
2 Fragestellungen bei Veränderungsvorhaben 4
3 Stakeholder-Management: Ausgangspunkt für das Veränderungsvorhaben 4
4 Veränderungskommunikation 4
5 Change Story als Grundlage 5
6 3 Arten von Kommunikationszielen 5
7 Zentrale Hebel der Veränderungsbegleitung 7
8 Kommunikationsinstrumente 7
9 Kommunikationsziele und Kommunikationsinstrumente 8
10 Informationsvermittlung und dialogische Kommunikation: Kommunikations-Roadmap ... 10
11 Beispiel Kommunikationsplan 10
12 Vorgehen zur Definition von Beteiligungsmaßnahmen 11
13 Eine Veränderungsarchitektur entwerfen, die einen Unterschied macht 12
14 Der passende Mix macht's 13
15 Übungen: Lösungen 14

© Copyright wb

1 Loop & Do: Lernziele

- Du weißt, wie du durch Kommunikation dauerhafte Einstellungs- und Verhaltensänderungen bewirken kannst.
- Du weißt, wie du die Ziele der Veränderung mit denen der wichtigen Interessengruppen in Einklang bringen kannst.
- Du weißt, mit welchen Methoden du die Beteiligten für den Veränderungsprozess öffnen kannst.

2 Fragestellungen bei Veränderungsvorhaben

Im Rahmen von Veränderungsvorhaben sind wir mit Fragestellungen konfrontiert, und zwar unabhängig vom Anlass und von der Zielsetzung:

Kommunikation

- Welche Informationen werden wann, wie und mit wem geteilt?
- Welche Kommunikationswege machen Sinn?
- An welchen Stellen im Prozess werden Rückmeldungen genutzt und in welcher Form?

Beteiligung (Veränderungsarchitektur)

- Wer sind die Personen, die für den Erfolg der Veränderung maßgeblich sind?
- Wie werden diese beteiligt und motiviert, damit sie ihr Bestes für die Veränderung geben?

Erfolgreiche Führung in der Veränderung umfasst die Antworten auf alle Fragen.

3 Stakeholder-Management: Ausgangspunkt für das Veränderungsvorhaben

Die Betroffenen in einem Veränderungsprozess sind keine homogene Gruppe von Menschen, sondern Gruppen mit verschiedenen Interessen an der Organisation, die sich verändern soll.

Solche Interessengruppen werden als Stakeholder bezeichnet.

Ziel des Stakeholder-Managements ist es, die Interessen und Bedürfnisse aller relevanten Interessengruppen in einem Change zu erfassen und im Veränderungsprozess so zu berücksichtigen, dass der Change erfolgreich verläuft.

An dieser Stelle findest du im Lernmodul ein Video.

4 Veränderungskommunikation

Ohne Information und Kommunikation funktioniert keine Veränderung. Damit Veränderungsvorhaben erfolgreich verlaufen können, sind die Verantwortlichen auf die intelligente Unterstützung und damit auf den guten Willen zahlreicher Mitstreiter angewiesen.

Intelligente Unterstützung heißt, dass die betreffenden Personen die Ziele, Intentionen und die innere Logik des Vorhabens erstens verstehen und sich zweitens darauf einlassen – und dass sie drittens bei der Umsetzung ihr ganzes Wissen und Können, ihre Erfahrung und Kompetenz einbringen.

© Copyright wb

Oftmals stellen zudem Veränderungsvorhaben einen äußerst sensiblen Bereich dar, da diese direkt auf die Ängste und Empfindungen der betroffenen Menschen wirkt.

Vor diesem Hintergrund ist es essentiell, die Betroffenen so frühzeitig wie möglich und so umfassend wie nötig einzubeziehen, um antizipativ auf einer möglichst breiten Basis die erforderliche Veränderungsbereitschaft schaffen zu können.

Entscheidend bei der Veränderungskommunikation ist die Frage, wann die Vermittlung von Informationen ausreicht und wann dialogische und co-kreative Kommunikation zum Einsatz kommen sollten.

5 Change Story als Grundlage

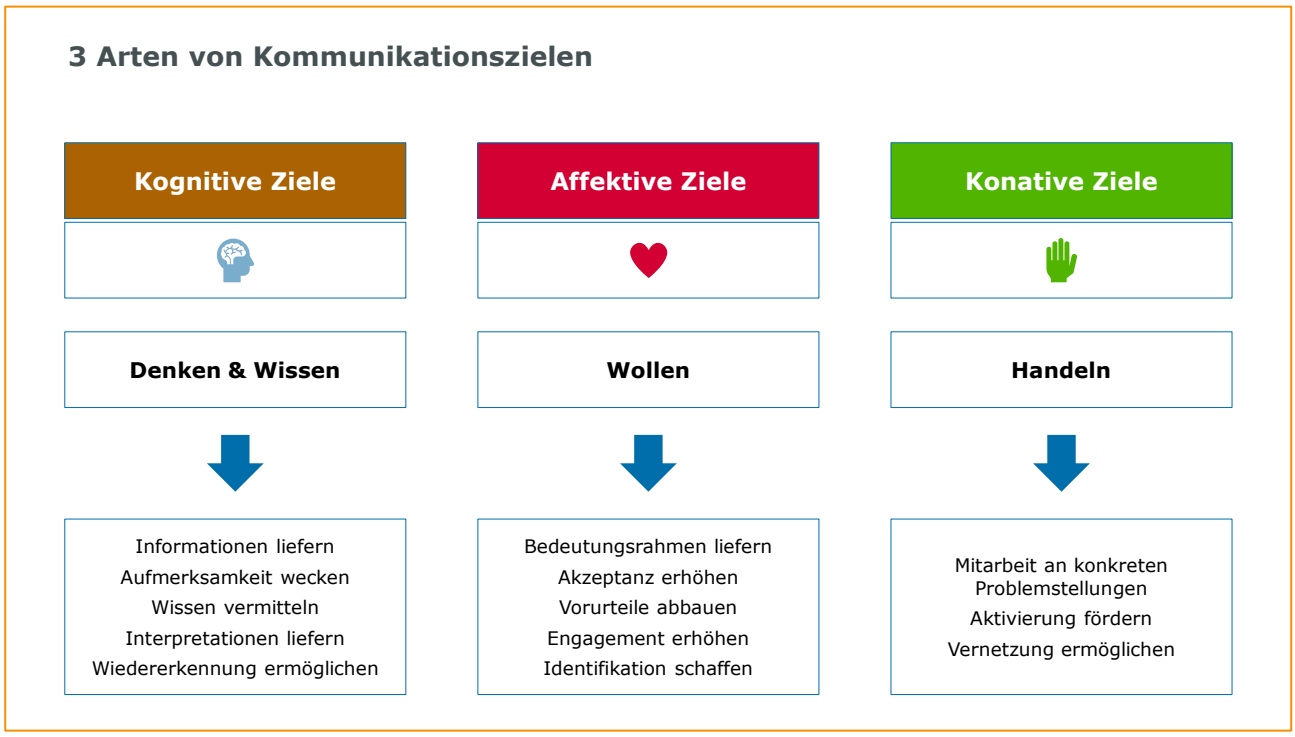
Mit der anspruchsvollen Veränderungskommunikation sollen Visionen vermittelt und begründet werden sowie Ängste, Sorgen und Widerstand ausgeräumt werden.

Es geht also um die Vermittlung der Hintergründe, Erklärungen über Sinn, Zweck, Ziele sowie Erläuterungen zu den Auswirkungen.

Die Change Story greift alle diese wichtigen Aspekte auf, informiert realistisch und berücksichtigt dabei das menschliche Grundbedürfnis nach Orientierung.

Um hier die richtigen Instrumente auszuwählen, empfiehlt sich ein strukturiertes und konzeptionell-strategisches Vorgehen mit Zielformulierungen.

6 3 Arten von Kommunikationszielen



Kognitive Ziele	Kognitive Ziele stehen für den Bereich des Denkens und Wissens. Sie beziehen sich auf das Verstehen von Sachverhalten, das Erlernen und Erinnern von Informationen.

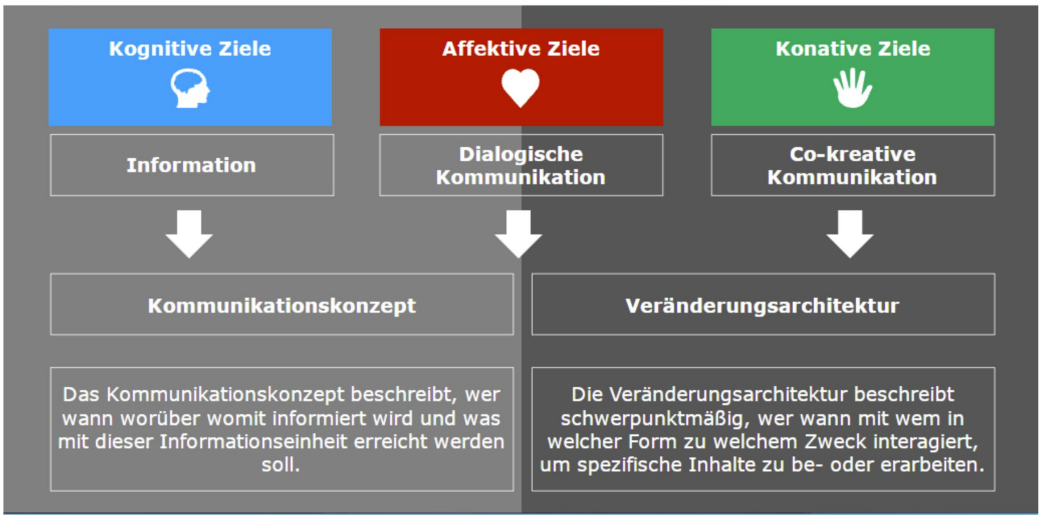
© Copyright wb

	Die Stakeholder sollen die vermittelten Informationen wahrnehmen, abspeichern und erinnern. Es geht darum, dass alle wissen, worum es überhaupt bei der Veränderung geht. Die zentrale Frage lautet hier: Was sollen die Stakeholder wissen und verstehen?
Affektive Ziele	Affektive Ziele stehen für den Bereich des Wollens. Sie beziehen sich auf Veränderungen von Interessen, Einstellungen, Werten und Haltungen. Die vermittelten Informationen werden durch die Stakeholder bewertet – dies geschieht oft unbewusst. Es geht darum, diese Deutungsmuster zu verändern. Die zentrale Frage lautet hier: ☐Von was sollen die Stakeholder überzeugt sein?
Konative Ziele	Konative Ziele stehen für den Bereich des Handelns. Sie beziehen sich auf das Verhalten. Die Stakeholder sollen an Lösungen arbeiten – und zwar so selbstorganisiert wie möglich, was wiederum von der Organisationsform und der Organisationsstruktur abhängt. Es geht primär darum, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Die zentrale Frage lautet hier: ☐Was sollen die Stakeholder zusammen erarbeiten?

© Copyright wb

7 Zentrale Hebel der Veränderungsbegleitung

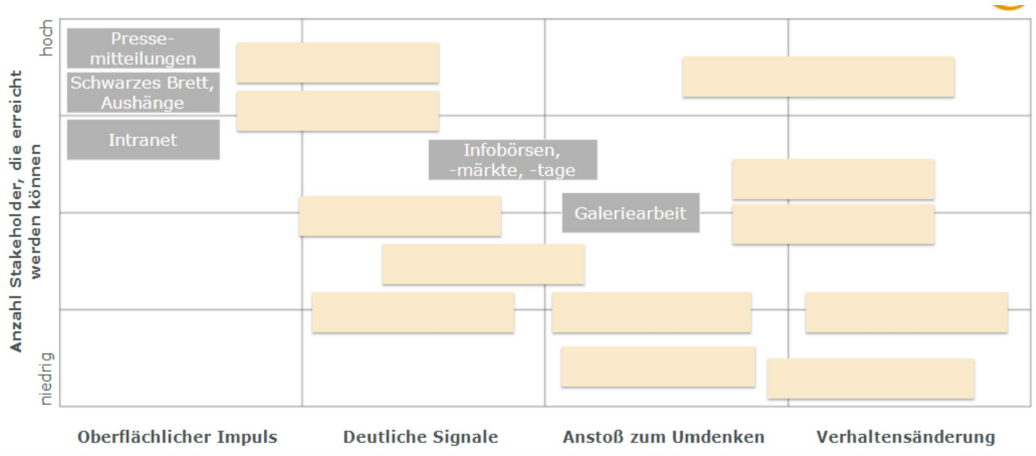
Zentrale Hebel der Veränderungsbegleitung



8 Kommunikationsinstrumente

An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine interaktive Übungsaufgabe:

Kommunikationsinstrumente



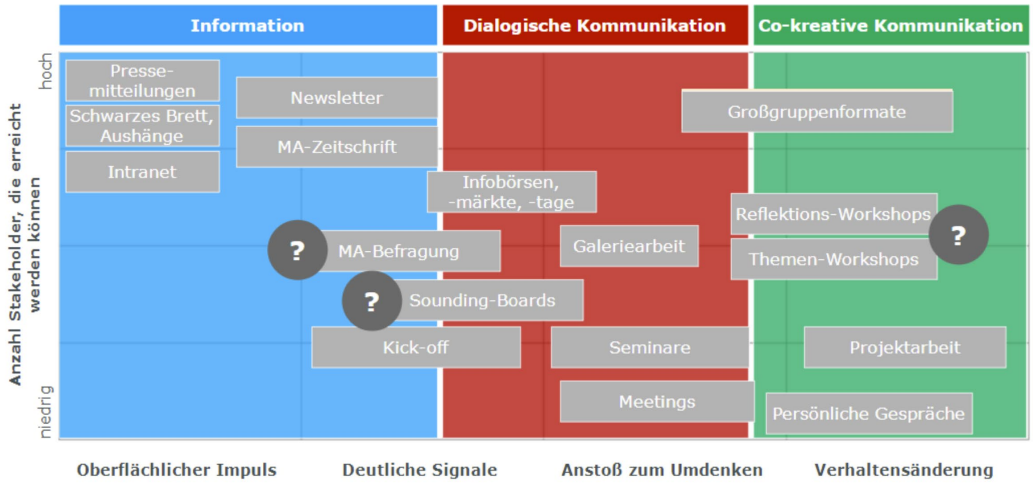
Ordne die Instrumente in der Matrix an!

© Copyright wb

Die Auflösung findest du am Ende des Lernskripts.

9 Kommunikationsziele und Kommunikationsinstrumente

Kommunikationsziele und Kommunikationsinstrumente



Sounding Boards

Zielsetzung	• Einholen der Resonanz von Repräsentanten des Gesamtunternehmens (verschiedene Bereiche & Hierarchie-Ebenen) zum Veränderungsprojekt • Verbreiterung der Akzeptanzbasis • Verstärkung der Multiplikatoren-Effekte • Gegebenenfalls notwendige Nachjustierungen bei Strukturen, Systemen etc. erkennen
Zielgruppe	• Repräsentanten des Gesamtunternehmens (verschiedene Bereiche & Hierarchie-Ebenen)
Vorgehens-weise	• Eine Gruppe, die vor allem aus wichtigen Hierarchen (machtvollen Promotoren) des Unternehmens besteht, lädt zu einem Sounding-Board ein. • Die Auswahl der Teilnehmenden geschieht z.B. auf freiwilliger Basis, per Zufall, per gewähltem „Vertreter" oder per „Schlüsselpersonen in wichtigen Strömungen" (ca. 12 bis 20 TN). • Es werden verschiedene, spezifische Fragestellungen (z.B. auch in Untergruppen) diskutiert und ggf. präsentiert. • Die Teilnehmenden erarbeiten Lösungen / geben Anregungen für bestimmte Fragestellungen. • Die Hierarchen geben Antworten auf Fragen, soweit möglich. • Für nicht zu klärende Fragestellungen kann es, zeitlich versetzt, Rückmeldungen an die Gruppe geben.

© Copyright wb

Beispielhafte Fragestellungen	• Die Teilnehmenden bringen Fragen selber mit

Monitoring-Loops

Zielsetzung	• Mitarbeiter informieren und Rückmeldungen bekommen über die aktuelle Resonanz und Befindlichkeit • In regelmäßigen Abständen die Erreichung der gewünschten Zwischenziele überprüfen • Bei Abweichungen von gewünschten Ergebnissen bzw. Prozessfortschritten entsprechende Maßnahmen modifizieren
Zielgruppe	• Alle Mitarbeiter im Rahmen der Regelkommunikation, aber auch im Steuerungsteam, im Team der Change-Agents etc.
Vorgehensweise	• Das Projektteam definiert Fragestellungen bzgl. der aktuellen Change-Situation. • Die betreffenden Führungskräfte der Zielgruppenteams werden gebeten, die Fragen mit ihren Teams (in Workshops von 30 bis 120 Min.) zu bearbeiten und die Antworten zu visualisieren/protokollieren, dies in einem definierten Zeitraum zu tun und die Antworten an das Projektteam zurückzusenden. • Das Projektteam wertet die Antworten aus und leitet ggf. Maßnahmen ein.
Beispielhafte Fragestellungen	• Wieweit decken sich die aktuellen Ergebnisse bzw. Prozessfortschritte mit den Erwartungen? • Wieweit fühlen Sie sich aktuell ausreichend informiert (Skala vorgeben)? Was bräuchten Sie mehr? Was weniger? • Worauf sollten wir bei der Einführung von ‚xy' achten? • Wie sind die aktuellen Befindlichkeiten (Skala vorgeben)? Woran genau erkennen Sie, dass sich die Situation verbessert/verschlechtert hat? • Was war hilfreich für das bisherige Verstehen, was weniger? Woran ist das erkennbar? • Was müsste man tun, um die aktuelle Situation zu verschlechtern? • Was müsste nun passieren, um den Wandel zieldienlich und effizient voranzutreiben?

Puls-Checks

Zielsetzung	• Check des „Allgemeinbefindens" der Organisation, Umsetzungscontrolling bestimmter Initiativen • Erfassen, wieweit die eingeleiteten Maßnahmen bei den Zielgruppen ankommen und Wirksamkeit entfalten
Zielgruppe	• Mitarbeitende
Vorgehensweise	• Mitarbeiter-Befragung (Repräsentative Stichprobe / Vollerhebung einer spezifischen Zielgruppe)

© Copyright wb

Beispielhafte Fragestellungen	• Wieweit hat sich aus Ihrer Sicht das generelle Kommunikations- und Informationsverhalten verbessert? • Wieweit hat sich das motivationale Klima verbessert? • Wieweit sind wir beim Thema Führungskultur vorangekommen? • Wieweit sind wir beim Thema Prozesse klar und zieldienlich voran-gekommen? • Unter der Perspektive „wir beraten uns selbst": Was würden Sie aus einer Beratersicht unserem Unternehmen bzw. Management empfehlen?

10 Informationsvermittlung und dialogische Kommunikation: Kommunikations-Roadmap

Der Kommunikationsplan sorgt dafür, dass die verschiedenen Stakeholder rechtzeitig und in geeigneter Form über den Stand des Veränderungsprozesses informiert werden und dass alle Kommunikationsmaßnahmen effizient ineinandergreifen.

Der Kommunikationsplan beschreibt alle Kommunikationsmaßnahmen mit den Stakeholdern und definiert den Kanal, die Medien, den Verantwortlichen und die Häufigkeit der Interaktion mit Stakeholdern:

Zu **welchem Zeitpunkt** kommuniziert **wer** (Sender) **welche Inhalte** (Botschaft) **womit** (Medien) an **wen** (Empfänger/Zielgruppe) zu **welchem Zweck** und mit **welchem Ziel**? Und wer erfasst ggf. Reaktionen, Fragen und Antworten, um diese zu verarbeiten?

11 Beispiel Kommunikationsplan

In einer Tabelle lassen sich die zentralen Fragen des Kommunikationsplans und die Antworten darstellen:

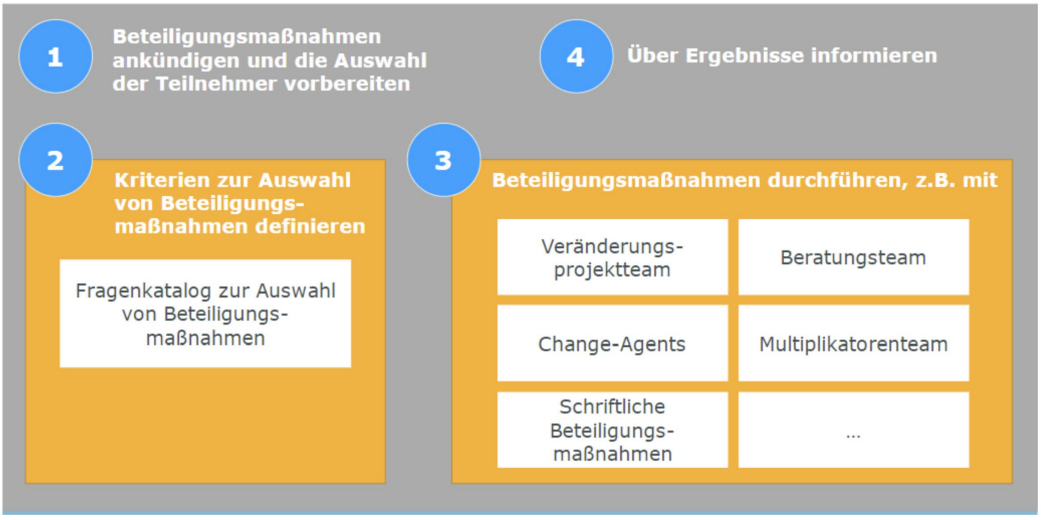
Zeitpunkt	**Sender**	**Botschaft**	**Zielgruppe**	**Medium**	**Zweck / Ziel**	**Fragen / Bedenken / Bedürfnisse**	**Abstimmung mit**	**Bemerkung**	**Status**
Montags	Projektleiter	Projektfortschritt Terminplanung	Change-Team	Tabelle per E-Mail	Projektarbeiten abstimmen				erledigt

1. Dienstag des Monats	Bereichsleiter Vertrieb	Meilensteine „…" erreicht	Vertriebsleiter	Persönliche Rede in der Vertriebsleiterrunde	Serviceorientierung im Vertrieb stärken	Wie geht es nach dem Meilenstein weiter?	Bereichsleiter Kundenservice	Endformulierung bis 12.3. abstimmen	offen

- Wann wird kommuniziert (Zeitpunkt)? Wie häufig wird an diese Zielgruppe kommuniziert (Rhythmus)?
- Von wem? Wer ist verantwortlich (Sender)?
- Was wird kommuniziert (Change-Botschaft)?
- Wer muss informiert werden (Zielgruppe)?
- In welcher Kommunikationsform (Medium)?
- Was soll erreicht werden (Ziel)?
- Welche Fragen, Bedenken oder Bedürfnisse hat die Zielgruppe?
- Wie und wann muss wer zu Abstimmungszwecken eingebunden werden (Abstimmung)
- Was gilt es sonst noch zu beachten (Bemerkungen)?
- Wie ist der Status (offen/erledigt)?

12 Vorgehen zur Definition von Beteiligungsmaßnahmen

Vorgehen zur Definition von Beteiligungsmaßnahmen



1	Die **Stakeholder-Map** liefert die hierzu wichtigen Informationen. Der Teilnehmerkreis kann sich dabei wie folgt zusammensetzen: ▪ Aus Vertretern aller betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte

	und / oder ▪ Mitarbeitenden und Führungskräften, die über ganz bestimmte Fähigkeiten bzw. Know-How verfügen und / oder ▪ konkreten Positionsinhabern mit weitreichenden Einflussmöglichkeiten
2	Welches Ziel soll mit der Beteiligungsmaßnahme erreicht werden? Wer soll an der Beteiligungsmaßnahme teilnehmen (feste Gruppen, jeweils neu zusammengesetzte Gruppen, hierarchieübergreifende Gruppen)? Welchen Auftrag haben die Beteiligten (kritische Reflexion von Themen, Ideen erarbeiten …)? Welche Rahmenbedingungen sollten Beachtung finden (Verfügbarkeit der Teilnehmer, möglicher zeitlicher Aufwand …)? Zu welchen Zeitpunkten soll die Beteiligung stattfinden (wiederkehrend, in welchen Abständen, einmalig …)? **Das Ergebnis dieser Ausarbeitungen ergibt in größeren Projekten die sogenannte Veränderungsarchitektur.**
3 + 4	Die Durchführung und die Ergebnisse dieser Maßnahmen müssen wiederum kommuniziert werden ⇨ **Kommunikationsplan**

13 Eine Veränderungsarchitektur entwerfen, die einen Unterschied macht

Zielsetzung beim Entwurf einer Veränderungsarchitektur

Ziel beim Entwurf einer Veränderungsarchitektur ist es, eine transparente Vorgehensweise zu definieren, die unter der Beteiligung von Betroffenen zur Erreichung der gewünschten Ziele bzw. der Vision führt.

Diese wird ggf. im Laufe des Veränderungsprozesses entsprechend der erreichten Zwischenergebnisse modifiziert.

Worum geht es im Bereich Veränderungsarchitektur?

Die Veränderungsarchitektur beschreibt in einem interaktionellen Methodenmix (Methoden, Verfahren, Vorgehensweisen) sowohl einmaliger als auch wiederkehrender Art die Vorgehensweise im Rahmen des Change-Prozesses nach dem Motto: "Wann interagiert wer mit wem zu welchem Zweck bzw. mit welchen Ergebnissen?"

© Copyright wb

14 Der passende Mix macht’s

Informationen liefern Auskunft, Beschreibungen und Interpretationen. Dialog und Co-Kreation wird benötigt, um zu überzeugen, ins Handeln zu kommen und Entscheidungen zu treffen.

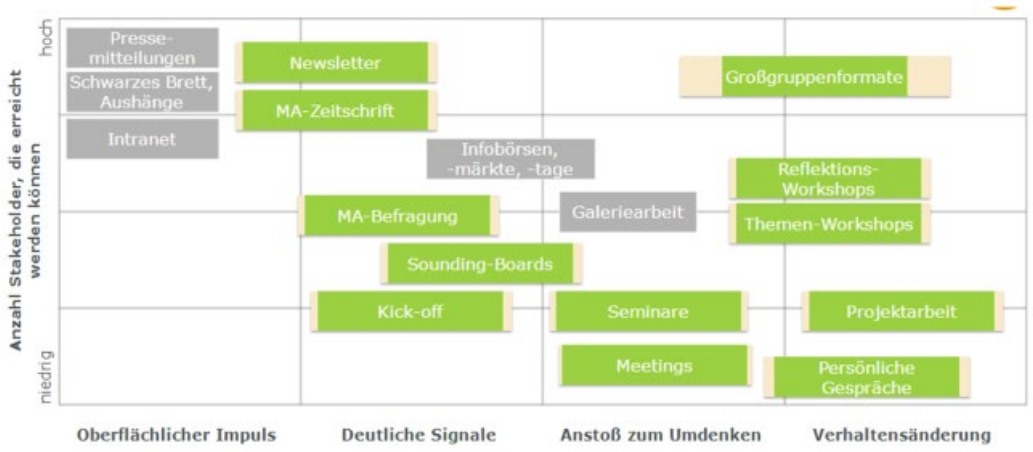
Die Zusammensetzung hängt von der Art der Veränderung ab.

In der Regel brauchen Veränderungsprozesse aber beides: sowohl das Informieren als auch die “mehrspurige” dialogische und co-kreative Kommunikation.

© Copyright wb

15 Übungen: Lösungen

15.1 Kommunikationsinstrumente



Notizen:

© Copyright wb