

## **Interne Kommunikation bei Veränderungsprozessen**

---

Brigitte Gschiegl  
15. Juni 2011



# Int. Komm. bei Veränderungsprozessen

---

## 7 Phasen bei Veränderungsprozessen

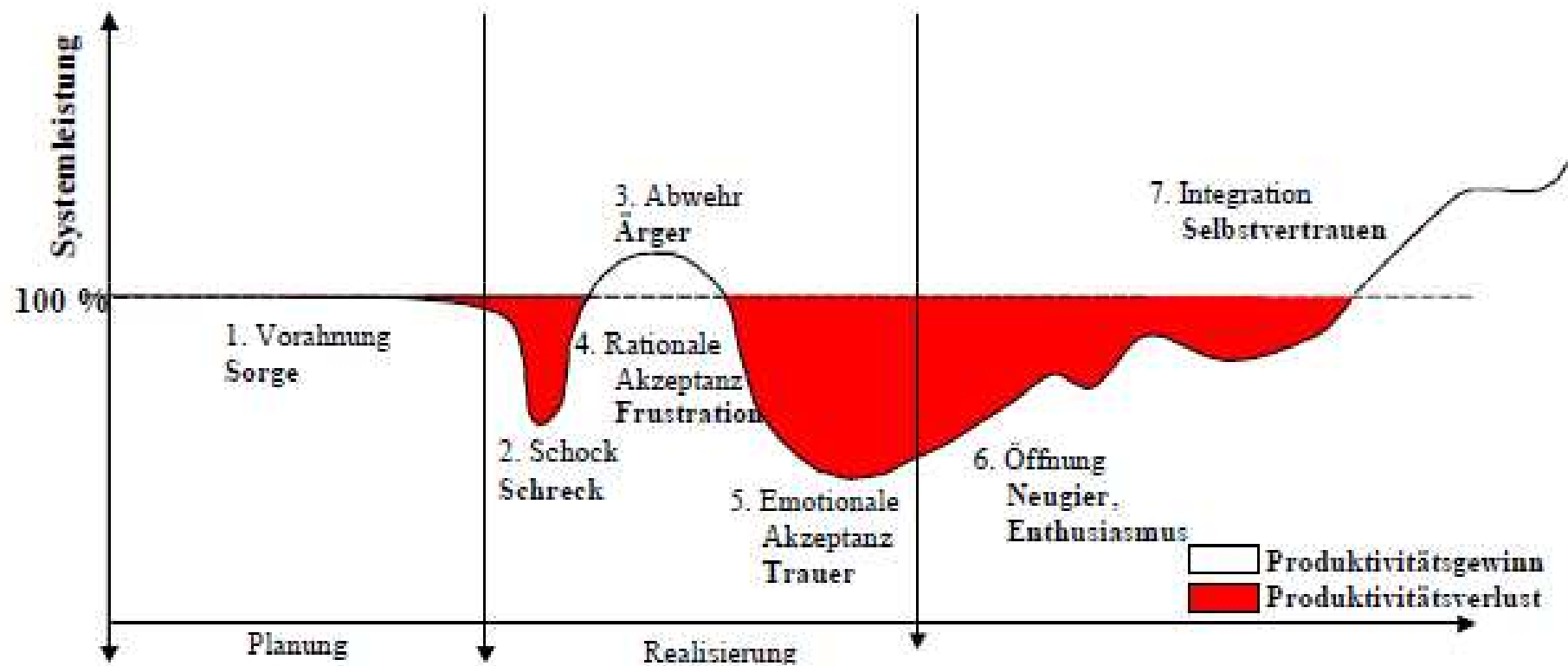
- unterschiedliche Rolle der Internen Kommunikation in den einzelnen Phasen
- Besondere Bedeutung der „Emotionalen Akzeptanz“

## Analyse / Rückblick auf Case Studys

- ERSTE Bank / E\_Motion\_Day
- Fusion Technik AUA / Lauda Air
- OTIS-Kampagne

-> Diskussion zu allgemein gültigen Erfolgsfaktoren

## 7 Phasen bei Veränderungsprozessen



# zu Chart: 7 Phasen der Veränderung

---

## **1. Vorahnung – Sorge:**

Eine Veränderung bahnt sich an. Gerüchte gehen um. Unsicherheit – was passiert hier?

## **2. Der Schock – Schreck:**

Nun ist es offiziell. Vor Schreck fühlen wir uns gelähmt. Danach: Das ist nicht wahr!

## **3. Die Abwehr – Ärger:**

Sicherheit wird durch Verleugnung des Ausmaßes der erforderlichen Veränderungen hochgehalten. Andere haben die Schuld an aktueller Misere, Solidarisierung mit den Opfern.

## **4. Die rationale Akzeptanz – Frustration:**

Die Einsicht, dass sich etwas ändern muss wächst, ohne dass dabei eine tiefer gehende emotionale Auseinandersetzung mit den Erfordernissen des Wandels geschieht. Die ersten Ansätze zur Problemlösung sind getragen vom Wunsch nach rascher Beendigung der unangenehmen Situation. Erste Veränderungen an unbedeutenden Stellen bringen nicht den erwarteten Erfolg die Frustration wächst.

## **5. Die emotionale Akzeptanz – Trauer:**

Die Einsicht: Es gibt keinen Weg zurück emotionaler Tiefpunkt, das „Tal der Tränen“. „Alles versucht“. Mit Trauergefühlen wird von Altem Abschied genommen, „Verherrlichung“ des Vergangenen. Bedrücktheit, Entmutigung. Die Trauer hat als Schwellenemotion, vom Vergangenen hin zur Neuorientierung, eine zentrale Funktion.

## **6. Die Öffnung – Neugier, Enthusiasmus:**

Der Weg ist frei für eine grundlegende Neuausrichtung der Selbst-, Team- und Organisationsdefinition. Die Neugier erwacht; man probiert Neues aus. Anfänglich: Enthusiasmus, dann die nötige Distanz um Wandel realistisch anzugehen. Rückschläge sind als Rückmeldung wichtig, um Lernprozesse zu ermöglichen

## **7. Die Integration – Selbstvertrauen:**

Gesamtes Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweise wird erweitert. Stärkung des Selbstvertrauens, Strategie für den Wandel gefunden. Gefühl einer neuen Sicherheit.

# Einflussfaktoren auf den Change Prozess

---

## *Inputs aus unserer Diskussion*

- Ist es ein „**Forced Change**“ oder ein „**Planned Change**“
  - bei einem planned change sollte schon vorab ein durchdachtes Konzept, das alle Phasen der Veränderung umfasst, vorliegen.
  - Sonst Gefahr, in der Schleife (Phasen 2-5) hängen zu bleiben
- **Unternehmenskultur**
  - **Eisbergmodell**: macht Zusammenhang zwischen den **sichtbaren** und leicht zugänglichen Manifestationen von Kultur und den **verdeckten** Anteilen **organisatorischen Verhaltens** deutlich
  - **Modell der Situativen Führung**: Je nach Situation hat der Vorgesetzte unterschiedliche Führungsstile zu wählen, um seine Mannschaft motiviert zu halten. Führungserfolg ist auch von den Rahmenbedingungen abhängig und erfolgreich zu sein.
- Interne Kommunikation hier an der **Schnittstelle** zur OE und PE
  - Bei Change Prozessen in Unternehmen oft Berater dazu geholt (Unternehmensberater, Kommunikationsberater, ...)

# Rolle der Int. Komm. im Change Prozess

---

- **Sinngebung** wesentlich -> sonst mittelfristig Gefahr des Burnout (Entsprechende Aspekte in der Kommunikation berücksichtigen)
- **Burnout** nicht nur bei einzelnen Menschen möglich, auch bei Organisationen
  - „Lähmung“ umfasst dann die ganze Organisation (Mitarbeiter demotiviert, Führungskräfte am Ende ihrer Kräfte, Kundenreklamationen steigen)

## **Welche Kommunikation** hilft in welcher **Phase**?

- Grundsätzlich wichtig, bereits gut eingeführte & akzeptierte Strukturen der Int. Komm. zu haben
- v.a. in Phase 1 / möglichst dialogisch & aktuell
- Volle Rückendeckung & Begleitung durch Geschäftsführung

# Nutzung aller Komm.Plattformen

---

- Alle Komm.formen vernetzt planen, besondere Bedeutung der persönlichen Kommunikation
- Mitarbeiterzeitung – nicht für aktuelle Information zum Wandel, aber für Hintergrundberichte, Empfindungen, Emotionen – Vertiefung
- Sachinformation via schriftlicher Kommunikation (Rundschreiben, e-Mail) mit zusätzlicher Servicekomponente (= bei Fragen bitte wenden an ...)
- Intranet – Nutzen der dialogischen Funktion
- Events als große MA-Veranstaltungen (emotionale Inszenierung)
- Workshops, strukturierte persönliche Komm. („Begegnung“)
  - regelmäßig abhalten
- „Vertrauenspersonen“ für direkte Ansprache (BR, „Tutoren“)
- Interne „direct mailings“
- Symbolik (Füße, Flip-Flops & Socken) & Rituale (Abschiednehmen)

# ••••• Erfolgsfaktoren Fusion Technik AUA / Lauda

---

- Hohes Ausmaß an persönlicher Kommunikation – Einzel- & Gruppeninterviews, zuerst getrennt, dann gemischt
  - „Ventil-Funktion“ – Unmut konnte herausgelassen werden
  - „meet the boss“ – Vorgesetzte sollen greifbar sein
  - Kaskadenkommunikation
- Mittleres Management besonders aktiv eingebunden (viele Ängste)
  - Unterschiedliche Ansprache der einzelnen MA-Zielgruppen
- Kriterien für Auswahl klar definieren
  - „early adopters“, aber auch kritische Stimmen besonders beachten
  - Informelle Kommunikationskanäle beachten
- Prozess / keine punktuelle Aktionen
  - dauert noch an, hätte noch früher beginnen können
  - PE-mäßige Begleitung wesentlich
  - Aufbau neues Wertesystem / Kommunikator kann nicht alles leisten
- Vernetzung mit anderen Abteilungen



Aus AK 27. Juli 2010

# ••••• Erfolgsfaktoren E\_Motion Day (ERSTE Bank)

---

- Starker Impact wenn Konzept über mehrere Jahre läuft
  - „Institution“
  - auch „Billigvariante“ wirkt (Roadshow mit Würstel)
  - Erwartungshaltung schon mit Einladung steuern
- Einbindung alle Mitarbeiter / Interaktivität
  - Chance der Teilnahme (Schichtdienst)
  - Jeder Mitarbeiter kann sich einbringen / wird gehört (Fußabdrücke bei Leitbild-Statements, Leintuch mit Handabdruck – „ich bin dabei“, EINE Gemeinschaft)
- Vorstand „zum Angreifen“ (Symbolik Kochen, Dienstleistung)
- Reduktion von Information – max. 3 Botschaften bleiben hängen, Rest Emotion
- Vorbereitung mit dem Vorstand wesentlich!!

## ••••• Erfolgsfaktoren „Wir sind OTIS“-Kampagne

---

- Maßnahmen der Internen PR als fixer Bestandteil in der Kommunikation.
- Erfolg hängt von der Kontinuität und der Personalisierung ab
- Der Geschäftsführer ist ein „Chef zum Angreifen“ und steht für Sicherheit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen.
- Gleichzeitig haben Mitarbeiter eine Bühne (z.B. *Otis Fuhrpark*) und sind stolz, *Otis Mitarbeiter* zu sein.
- „Mitarbeiter als Markenbotschafter“

# ❖ Schönen erholsamen Sommer!

---

*Danke Ihnen allen für die großartigen Fallbeispiele und  
Diskussionsbeiträge im Rahmen unserer Arbeitskreise!*

