

**FÜHRUNGSPRAXIS.** In Change-Projekten sind Führungskräfte unter anderem als Wegweiser und Ermutiger ihrer Mitarbeiter gefragt. Das stellt besondere Anforderungen an ihr Kommunikationsverhalten. Unser Experte hat einige Hinweise zusammengestellt, was Führungskräfte beachten sollten, wenn sie in Change-Projekten mit ihren Mitarbeitern wirkungsvoll kommunizieren wollen.

# Change-Kommunikation

Spätestens seit Charles Darwin (1809-1882), dem berühmten britischen Naturforscher, wissen wir: Veränderung ist ein essenzieller Bestandteil des Lebens auf diesem Planeten. Das gilt nicht nur für Lebewesen, sondern auch für soziale Systeme. Auch sie überleben auf Dauer nur, wenn sie sich verändern beziehungsweise sich ihrem sich verändernden Umfeld anpassen. Für die Führungskommunikation bedeutet das ganz allgemein, dass Manager auch losgelöst von Change-Projekten das Gespräch mit ihren Mitarbeitern über das Thema Veränderung suchen sollten. Es gilt zum Beispiel immer wieder darauf hinzuweisen, dass sich die Bedürfnisse der Kunden meist schleichend, also in der Alltagsarbeit kaum wahrnehmbar, wandeln. Nur so entsteht mit der Zeit das Bewusstsein, dass Veränderung eine Tat-

sache ist, der man sich stellen muss. Konkret sollten Führungskräfte insbesondere folgende Denkanstöße beachten, wenn sie ihre Change-Kommunikation verbessern wollen.

## 1 Change verunsichert

Menschen sind Gewohnheitstiere. Das heißt, sie lieben ein (scheinbar) stabiles Umfeld, denn dieses vermittelt ihnen das Gefühl von Sicherheit. Dasselbe gilt für Gewohnheiten und Routinen, denn sie helfen ihnen, die Herausforderungen im (Berufs-)Alltag zu meistern. Entsprechend verunsichert reagieren sie, wenn plötzlich etwas, das ihnen bisher selbstverständlich erschien, auf dem Prüfstand steht.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Suchen Sie, gerade wenn größere Veränderungen anstehen oder angedacht sind, sehr intensiv das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern - um ihnen den erforderlichen Halt und die nötige Orientierung zu geben. Sprechen Sie mit ihnen immer wieder über den Sinn und Zweck des angestrebten Changes - also darüber, wozu er nötig ist. Fokussieren Sie hierbei aber auf das Wesentliche, sodass Ihre Botschaften knapp und klar sind. Verlieren Sie sich nicht in Details. Erarbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern zudem, welche Chancen in der Veränderung liegen; des Weiteren, was mittelfristig oder langfristig geschieht, wenn nichts geschieht - also alles beim Alten bleibt.

Arbeiten Sie mit ihnen zudem heraus, wie viele Herausforderungen sie als Person und Organisation in der Vergangenheit bereits gemeistert haben. Vermit-

teln Sie ihnen so die Zuversicht: „Wir schaffen das, wenn ...“. Reden Sie in den Change-Gesprächen mit ihren Mitarbeitern möglichst so, wie Ihnen der „Schnabel gewachsen ist“. Vermeiden Sie also einen technokratischen oder betriebswirtschaftlichen Jargon, damit Sie Ihre Mitarbeiter auch emotional erreichen. Nutzen Sie zudem für Ihre Erläuterungen sprachliche Bilder und Beispiele aus dem Lebens- und Arbeitsalltag der Teilnehmer, statt sich hinter Zahlen zu verstecken. Zum Beispiel: „Wie war das damals, als wir die neue EDV einführten? Da dachten wir auch alle zunächst, dass ... ! Doch dann stellten wir etwas fest und waren ganz überrascht ...“

## 2 Change erfordert ein klares Zukunftsbild

Wenn Menschen ein klares Ziel vor Augen haben und etwas wirklich wollen, dann können sie ungeahnte Energien entfalten. Dann nehmen sie häufig auch Risiken und Unsicherheiten in Kauf, die sie ansonsten scheuen würden.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter verstehen, was nach dem Change anders sein soll als heute - damit Ihre Mitarbeiter wissen, wohin die Reise geht. Denn nichts verunsichert Menschen so sehr, wie wenn sie nicht wissen, was auf sie zukommt. Dann beginnt die Gerüchteküche zu brodeln und Bedenken verfestigen sich zu Widerständen. Sprechen Sie mit den Mitarbeitern auch darüber, welche Risiken auf dem Weg zum Ziel lauern und was Sie von ihnen auf dem Weg dorthin erwarten. Denn dann können sie sich



### AUTOR

**Michael Schwartz,**  
Diplom-Physiker,  
leitet das Institut für integrale  
Lebens- und

Arbeitspraxis (Ilea) in Esslingen bei Stuttgart, das unter anderem mit dem Steinbeis-Transferzentrum PVM in Reutlingen eine Changemanagement-Kompaktausbildung für die Mitarbeiter von Unternehmen anbietet.

**Institut für integrale Lebens- und  
Arbeitspraxis Ilea**  
Rüdenstr. 9, 73733 Esslingen  
Tel. 07113513728  
[www.ilea-institut.de](http://www.ilea-institut.de)



#### 4 Change ist nur bedingt planbar

Changeprozesse in Unternehmen sind nur bedingt planbar, denn Veränderungen in einem Bereich haben meist Auswirkungen auf viele andere Bereiche. Zudem haben zum Beispiel strukturelle und technologische Veränderungen in der Regel auch Auswirkungen auf die Arbeitsinhalte und -beziehungen der Mitarbeiter. Und diese erfordern wiederum häufig Einstellungs- und Verhaltensveränderungen von ihnen. Hinzu kommt bei größeren Change-Projekten: Im Projektverlauf ändern sich oft die Rahmenbedingungen, weshalb neben dem Vorgehen manchmal sogar die Projektziele auf den Prüfstand gestellt werden müssen.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass die Projektplanung eine vorläufige ist. Verdeutlichen Sie ihnen zudem an Praxisbeispielen die zahlreichen Wechselwirkungen, die beispielsweise zu beachten sind, wenn ein Unternehmen entscheidet: Wir organisieren das Bearbeiten der Aufträge oder Anträge neu. Sonst besteht die Gefahr, dass Ihre Mitarbeiter, wenn Sie eine Kurskorrektur vornehmen, sagen: „Vor vier Wochen hat unser Chef noch verkündet, dass ... und heute verkündet er, dass ...“ Das schmälert Ihre Vertrauensbasis. Achten Sie beim Beschreiben der Wechselwirkungen jedoch darauf, sich nicht zu sehr in technischen Details zu verlieren und diese möglichst zu visualisieren. Sonst ist die Gefahr groß, dass Sie bei Ihren Mitarbeitern Verwirrung erzeugen.

#### 5 Change braucht immer seine Zeit

Menschen vollziehen Einstellungs- und Verhaltensänderungen selten von heute auf morgen. Sie brauchen ihre Zeit. Unter anderem, weil sie beim Ausprobieren neuer Verhaltensmuster meist die Erfahrung sammeln: So wie wir es bisher gemacht haben, ging es einfacher oder schneller. Deshalb fallen sie oft rasch in ihre alten Verhaltensmuster zurück, so lange sie noch keine Routine in der neuen Art, Aufgaben zu lösen oder anzugehen, entwickelt haben.

hierauf einstellen. Und: Entwerfen Sie mit Ihren Mitarbeitern ein Zukunfts- oder Zielbild - also eine klare Vision, wie ihr Arbeitsalltag, ihre Arbeitssituation sein wird, wenn die angestrebte Veränderung realisiert ist. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter auf, sich bildhaft vorzustellen, wie dann zum Beispiel die Zusammenarbeit aussieht. Und was wird dann ihre Rolle sein? Und was tun sie dann, wenn ein Kunde anruft? Achten Sie beim Formulieren der Vision darauf, dass diese positiv formuliert ist - also keine Aussagen enthält wie „Dann hat nicht mehr jeder einen eigenen Arbeitsbereich“, sondern: „Dann arbeiten wir stärker im Team“. Außerdem keine Konjunktive - also keine Aussagen wie „Dann müssten wir uns in neue PC-Programme einarbeiten“, sondern: „Dann arbeiten wir außer mit Word mit weiteren PC-Programmen.“

#### 3 Change braucht einen Rahmen

Eine zentrale Herausforderung bei Change-Prozessen ist es, sicherzustellen, dass alle Beteiligten in die richtige Richtung marschieren und die hierfür nötigen Informationen haben.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Verständigen Sie sich mit Ihren Kollegen im Führungskreis auf einen Plan, wie das angestrebte Ziel erreicht

werden soll - inklusive Meilensteinen, die es auf dem Weg zum großen Ziel zu erreichen gilt. Erstellen Sie außerdem mit ihnen ein Kommunikationskonzept, aus dem unter anderem hervorgeht:

- Wie begründen wir die Notwendigkeit des Changes?
- Wann geben wir im Prozessverlauf den Mitarbeitern welche Informationen und wie?

Denn es verunsichert Ihre Mitarbeiter, wenn sie zum Beispiel von ihren Kollegen aus der Nachbarabteilung erfahren, dass deren Chef andere Projektziele als Sie verkündet hat. Oder dass dieser seinen Mitarbeitern Infos gab, von denen Sie glaubten, Sie könnten diese Ihren Mitarbeitern noch nicht geben - zum Beispiel, weil diese noch unter Vorbehalt stehen. Dann beginnen Ihre Mitarbeiter an Ihrer Integrität und Glaubwürdigkeit zu zweifeln.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern zudem, selbst wenn sie Sie noch so sehr bedrängen, keine Versprechen, von denen Sie nicht 100-prozentig wissen, dass Sie sie einhalten können - wie zum Beispiel, dass sich an ihren Arbeitsinhalten nichts ändert. Sagen Sie den Mitarbeiter klipp und klar: „Das weiß ich noch nicht, Das kann ich Ihnen jetzt noch nicht sagen. Doch wenn ich es weiß, dann werde ich sofort ...“ Sonst setzen Sie ebenfalls Ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: In Verlauf von Change-Projekten sind Führungskräfte vor allem als „Ermütiger“ und „Ermöglicher“ gefragt. Erläutern Sie ihnen an konkreten Beispielen, wie schwer es Menschen, also auch Ihnen, fällt, Gewohnheiten aufzugeben - zum Beispiel nur, statt mit der rechten mit der linken Hand die Zähne zu putzen. Erläutern Sie ihnen zudem, wie Lernprozesse bei Menschen verlaufen und wie lange es dauert, neue Routinen zu entwickeln - zum Beispiel daran, wie wir das Autofahren erlernten. Hierbei nahmen wir zunächst alle damit verbundenen Tätigkeiten wie nach dem Weg schauen, lenken, kuppeln, Gas geben, schalten ganz bewusst wahr. Und oft hatten wir das Gefühl „Ich lerne das nie“, weil es uns schwer fiel, die einzelnen Handlungen zu koordinieren. Und heute? Heute vollführen wir sie ganz nebenbei, sodass wir uns beim Autofahren noch unterhalten und nach der

Landschaft schauen können. Vermitteln Sie dies Ihren Mitarbeitern. Suchen Sie zudem immer wieder das Gespräch mit ihnen darüber, inwieweit es ihnen gelingt, die neuen Verhaltensweisen zu zeigen oder ihre neuen Aufgaben zu lösen; des Weiteren darüber, wie Sie sie dabei unterstützen können. Und haben und zeigen Sie Verständnis und Geduld. Denn auch Führungskräften gelingt es selten, ihr Verhalten von heute auf morgen zu ändern.

## 6 Change bedeutet auch Abschied nehmen

Veränderung bedeutet stets auch Abschied nehmen - von Gewohntem, bisher Selbstverständlichem, Verhaltensmustern und Routinen, die man häufig im Verlauf vieler Jahre entwickelt und lieb gewonnen hat. Das fällt jedem schwer.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Lassen Sie keinen Zweifel daran

aufkommen, dass Ihre Mitarbeiter (und Sie) ihre Komfortzonen verlassen und sozusagen Neuland betreten müssen - mit allen Unsicherheiten, Unwägbarkeiten usw., die damit verbunden sind. Würdigen Sie jedoch zugleich die Leistung, die Ihre Mitarbeiter in der Vergangenheit erbracht, und gewähren Sie ihnen die erforderliche Zeit und den nötigen Raum, um sich vom Alten, Liebgewonnenen, Vertrauten, das sozusagen ein Teil der Identität der Mitarbeiter und des Unternehmens war, zu verabschieden.

Zeigen Sie Empathie und Mitgefühl und sagen Sie Ihren Mitarbeitern Unterstützung zu, jedoch ohne in eine rückwärts gewandte Larmoyanz, also Rührseligkeit und Wehleidigkeit, zu verfallen. Versuchen Sie vielmehr, wenn die Zeit reif ist, Schritt für Schritt den Mitarbeitern die neue Rolle, die neue Struktur, das neue Ziel usw. schmackhaft zu machen - damit allmählich die nötige Zukunftsorientierung und Veränderungsenergie entsteht.

## 7 Change kommt „obendrauf“

Die mit Change-Projekten verbundenen Aufgaben müssen Mitarbeiter meist neben ihren Alltagsaufgaben verrichten. Deshalb ist die Gefahr groß, dass sie liegen bleiben oder zeitlich verzögert ausgeführt werden, weil das Alltagsgeschäft stets dringlicher erscheint.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Brechen Sie das Change-Projekt in Arbeitspakete herunter. Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, welche Beiträge Sie von ihnen im Projekt zusätzlich zum Tagesgeschäft erwarten. Vereinbaren Sie mit den Mitarbeitern zudem regelmäßig Review-Termine, in denen Sie sich über den Arbeitspaketfortschritt informieren. Nur so schaffen Sie die nötige Verbindlichkeit. Signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie wissen, dass auf sie Mehrarbeit und/oder eine emotionale Mehrbelastung zukommt. Und versprechen Sie ihnen, dass Sie ihnen jegliche Unterstützung gewähren, die nötig und Ihnen möglich ist. Gehen Sie zudem mit gutem Beispiel voran: Nicht nur, indem Sie selbst auch das gewünschte Mehr-Engagement zeigen, sondern indem Sie die Notwendig-

## Reden über den Wandel

**Sieben Tipps.** Führungskräfte sollen Menschen durch rechtzeitige Veränderungen auf eine Welt vorbereiten, die sie selbst noch nicht kennen. Wie kann das gehen?

- Einfach kommunizieren. Vermeiden Sie jeglichen Jargon, Zahlenziele oder Technotexte.
- Anschauliche Botschaften senden. Metaphernartige Bilder, Analogien und Beispiele erzählen meist mehr als tausend Worte.
- Vielfalt nutzen. Nutzen Sie möglichst viele Kommunikationskanäle: kleine und große Veranstaltungen, Intranet, Newsletter, Mailings, Firmenzeitschrift, informelle Gespräche, um Ihre Botschaft zu verbreiten.
- Botschaften wiederholen. Ihre Ideen setzen sich fest, wenn Sie sie immer wieder kommunizieren („steter Tropfen höhlt den Stein“).
- Mit Beispiel vorangehen. Ihr Beispiel wirkt stärker als alle Kommunikationskanäle.
- Scheinbare Widersprüche erklären. Nicht erklärte Inkonsistenzen oder Ungereimtheiten unterminieren Ihre Glaubwürdigkeit.
- Dialog statt Einwegkommunikation. Ermöglichen Sie Kommunikation in beide Richtungen: Nutzen Sie Feedback als Energie für den Change.

Michael Schwartz ([www.ilea-institut.de](http://www.ilea-institut.de)) •

keit des Change immer wieder unterstreichen - zum Beispiel in ihren Meetings.

## 8 Change erzeugt Widerstand, das ist normal

Bei jedem Change-Projekt gibt es auch Verlierer beziehungsweise Personen, die sich als solche empfinden - zum Beispiel, weil sie befürchten, gewisse Privilegien zu verlieren. Deshalb sind neben Einwänden und Bedenken auch Widerstände normal.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Rechnen Sie bei Change-Projekten damit, dass Mitarbeiter Widerstand zeigen. Ist dies der Fall, suchen Sie das

Gespräch mit dem betreffenden Mitarbeiter und versuchen Sie zu ergründen, was die Ursachen hierfür sind. Sind die Widerstände sachlich begründet, versuchen Sie, mit dem Mitarbeiter ausgehend vom Zielbild eine mögliche Lösung zu finden, sodass sich diese auflösen.

Liegt der Widerstand im emotionalen Bereich, etwa in der Angst vor der Veränderung, dann versuchen Sie es mit Fragen wie: „Was brauchen Sie, um sich dennoch zu engagieren?“ Hilft das nicht, dann zeigen Sie sich konsequent: „Entweder Sie arbeiten mit, oder ...“. Sonst riskieren Sie, dass der „Widerständler“ seine Kollegen „infiziert“. - Hüten Sie sich gene-

rell davor, den „Widerständlern“ in der Change-Kommunikation eine zu große Bedeutung beizumessen. Fokussieren Sie Ihre Kommunikation auf die Mitarbeiter, die dem Projekt abwartend-zögerlich gegenüberstehen, weil sie gewisse Bedenken haben. Versuchen Sie, diese als aktive Mitstreiter zu gewinnen - zum Beispiel, indem Sie diese bewusst mit Projektbefürwortern Arbeitsteams bilden lassen. Denn dann werden die „Zögerlichen“ von deren Elan infiziert, und es entsteht die kritische Masse von Mitstreitern, die Sie für jedes Projekt brauchen. Die „Widerständler“ hingegen stehen zunehmend auf verlorenem Posten.

Michael Schwartz •

## Eine Kommunikations- und Feedback-Kultur hilft

**Capgemini-Studie.** Mit der Digitalisierung wächst für die Unternehmen die Notwendigkeit, sich schneller als bislang auf immer neue Kundenwünsche einzustellen. Dreh- und Angelpunkt dieser neuen Flexibilität sind projekterfahrene und ausgesprochen kommunikative Change-Profis.

Die Unternehmensberatung Capgemini Consulting erfragt seit dem Jahr 2005 regelmäßig die „idealen“ Anforderungen an Change-Profis. Seit über zehn Jahren ist die Hitliste unverändert geblieben. Die aktuelle Reihenfolge aus der Capgemini-Studie 2015 lautet:

1. Kommunikationsfähigkeit
2. Motivationsfähigkeit (für sich und andere)
3. Zielorientierung
4. Konfliktfähigkeit
5. Vertrauenswürdigkeit
6. Durchsetzungsfähigkeit
7. Authentisches Auftreten und Selbstvertrauen
8. Kenntnisse im Projektmanagement
9. Einfühlungsvermögen
10. Keine Angst vor Hierarchien.

Es werden noch weitere zwölf Kompetenzen aufgeführt, die aber bedeutungslos erscheinen im Vergleich zu den ersten drei Positionen dieser Liste.

### Erfolg hat insbesondere ein „Change Leader“

Capgemini hat auch eine Typologie der Change-Experten in den Unternehmen erstellt. Am erfolgreichsten beim Erreichen der Veränderungsziele ist der „Change Leader“. Das ist eine (projekt-)erfahrene Führungskraft, die aufgrund ihrer Persönlichkeit offen ist für Veränderungen und ihre Mitarbeiter an den Change-Projekten beteiligt. Sie ist selbstreflektiert und lebt eine Feedback-Kultur. „Change

**Turbulent.** Die Märkte verlangen eine immer schnellere Anpassung.



Foto: John Lund/Blend Images / Corbis

Leader“ sind insbesondere bei großen Mittelständlern anzutreffen und arbeiten auf der Bereichsleiterebene. Sie bewirken dort „hochwirksame“ Veränderungen. Die meisten führen nur kleine Teams (bis zu 20 Mitarbeiter), ein Drittel von ihnen sind weibliche Führungskräfte.

Ein „Change-Leader-Gen“ wurde noch nicht identifiziert. Capgemini ist sich sicher: „Zu einem Change Leader wird man erst dann, wenn man Gelegenheit bekommt, reichlich Erfahrung bei Restrukturierungsprozessen zu sammeln.“ Die oberste Konsequenz für Unternehmen kann daher nur heißen, ihren Talenten mehr Lernchancen zu gewähren und in ihren Organisationen ein für Veränderungen aller Art offenes, fehlertolerantes Umfeld zu schaffen. Nur so kann das notwendige Erfahrungswissen wachsen und reifen.

[www.de.capgemini-consulting.com](http://www.de.capgemini-consulting.com)