Herausforderungen der Kommunikation im Change Management

Veröffentlicht am 7. August 2023

Ihre Ansprechpersonen: Philipp Krauspe, Valérie Greisler

Tags: Fachbeiträge, Projektmanagement, Organisational Change Management

Change ist vielseitig. In unserer modernen Arbeitswelt ist Veränderung zur Normalität geworden. Wir alle sind von zahlreichen Veränderungen betroffen. Manche sind gravierend, andere nicht. Manche nehmen wir als rasant wahr, andere eher als schleichend.

Unabhängig von der Veränderung selbst, ist es hilfreich, wenn nicht sogar erforderlich, die Veränderung in Organisationen aktiv zu begleiten. Die APP hat hierzu ein praxisorientiertes Vorgehen entwickelt, welches hier nachgelesen werden kann.

Kommunikation als zentraler Erfolgsfaktor im Change Management

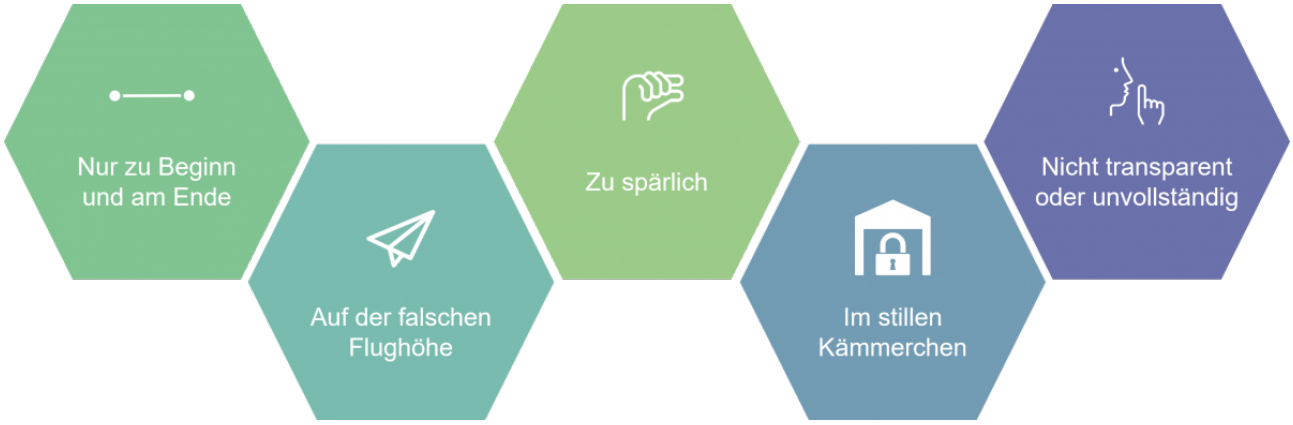
Getreu der bekannten Aussage des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick «man kann nicht nicht kommunizieren» ist die Kommunikation ein zentraler Aspekt der Begleitung von Veränderungen.

Veränderungen können häufig nicht verhindert werden und daher gilt auch «man kann nicht nicht verändern». Um Veränderungen entsprechend positiv und erfolgreich zu gestalten, ist die Kommunikation der zentrale Erfolgsfaktor im Change Management.

Stolpersteine und Herausforderungen bei der Kommunikation im Change

Management

Obwohl es trivial erscheinen mag, eine Veränderung zu kommunizieren, so birgt dies doch einige Stolpersteine und Herausforderungen. In diesem Fachbeitrag geben wir Ihnen einen Einblick in die häufigen Herausforderungen und potenziellen Stolpersteine bei der Kommunikation in Veränderungsprozessen. Basierend auf unserer Erfahrung mit verschiedenen Mandanten zeigen wir Ihnen ausserdem praktische Tipps, wie Sie diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen können.



Kommunikation erfolgt nur zu Beginn und am Ende

Häufig wird zu Beginn sowie bei der Einführung eines Vorhabens viel kommuniziert, während in der Erarbeitungsphase eine lange Durststrecke entsteht. Dies liegt daran, dass der Fokus in dieser Phase primär auf der Ausarbeitung der Inhalte liegt und die begleitende Kommunikation vernachlässigt wird.

Es ist aber wichtig, nicht nur das Endergebnis zu kommunizieren, sondern auch Prozesskommunikation zu betreiben. Dadurch bleiben die Betroffenen laufend informiert und können sich schrittweise mit der Veränderung auseinandersetzen und sich darauf vorbereiten.

Unser Tipp

Planen Sie die Kommunikation von Beginn weg in Form von regelmässigen Informationen in verdaubaren Häppchen. Vermeiden Sie ausufernde Informations-E-Mails.

Kommunikation erfolgt auf der falschen Flughöhe

Wer kennt es nicht? Als Teil des Veränderungsteams taucht man tief in die Materie ein, versteht die Zusammenhänge und kennt die Argumente für gewisse Lösungsentscheide sowie die Details der Veränderung.

Deshalb kann es schwerfallen, sich in die Situation von Personen hineinzuversetzen, welche noch nichts oder nur wenig über das Veränderungsvorhaben wissen. Dies entsprechend berücksichtigen zu können ist aber ein zentraler Aspekt erfolgreicher Kommunikation.

Die Kommunikation sollte hierbei nicht nur in einem angemessen Detaillierungsgrad und verständlich erfolgen, sondern auch auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten sein.

Unser Tipp

Lassen Sie sich in der Kommunikation durch Personen unterstützen, welche weniger stark in das Vorhaben involviert sind. Spiegeln Sie die geplanten Kommunikationsinhalte vor dem Versand oder der Publikation mit ihnen.

Holen Sie sich bei Bedarf von Vertretenden der verschiedenen Zielgruppen Inputs ein, welche Sie bei der Kommunikation berücksichtigen können.

Kommunikation erfolgt zu spärlich

Wurde zu wenig kommuniziert oder wurden die Mitarbeitenden mit einer Flut von Informationen überfordert? Als Mitglied des Veränderungsteams kann es schwierig sein, dies angemessen einzuschätzen.

Häufig hat man eher das Gefühl, bereits ausreichend kommuniziert zu haben. In Wirklichkeit besteht aber oft ein Bedarf an weiteren Informationen seitens der Betroffenen.

Unser Tipp

Erfragen Sie den Kommunikationsbedarf aktiv (z. B. über eine Umfrage). Bringen Sie über Vertretende aus den verschiedenen Bereichen in Erfahrung, wie die Veränderung aufgenommen wird und was bereits darüber bekannt ist.

Kommunikation wird im stillen Kämmerchen geplant

Kommunikationsmassnahmen und -inhalte werden oftmals «im stillen Kämmerchen» geplant. Das heisst, dass beispielsweise das Team, welches sich auch intensiv mit dem Inhalt der Veränderung auseinandersetzt, auch verantwortlich für die Kommunikation ist.

Um die Kommunikation aber gezielt auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ausrichten zu können, kann es helfen, hierbei verschiedene Stakeholdergruppen zu involvieren.

Eine bessere Interaktion und Zusammenarbeit der Beteiligten kann dazu beitragen, dass die Veränderungen besser verstanden werden und verschiedene Meinungen, Bedenken und Bedürfnisse eingebracht werden können.

Unser Tipp

Beziehen Sie weitere Stakeholdergruppen in die Kommunikation ein oder lagern Sie diese in ein weiteres Team aus, welches aus Vertretenden der relevanten Stakeholdergruppen besteht.

Kommunikation erfolgt nicht transparent/offen oder unvollständig

Ein häufiges Problem in Veränderungsprozessen ist die mangelnde Transparenz und das damit häufig verbundene Misstrauen. Die Beteiligten werden nicht ausreichend informiert, welche Veränderungen geplant sind und wie diese umgesetzt werden sollen.

Dadurch kann es zu Unsicherheit und Unklarheit kommen. Erfährt man über den «Flurfunk» nicht offiziell kommunizierte Inhalte können zudem Gerüchte entstehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist offene Kommunikation. Notwendig dafür ist das Vertrauen, dass wirklich alles gesagt werden kann. Betroffene müssen davon überzeugt sein, dass ihre Sorgen oder Erfahrungen ernst genommen werden und nicht negativ auf sie zurückwirken. Ist das Vertrauen einmal verspielt, ist es naheliegend, dass Betroffene einer Nachricht mit Misstrauen begegnen.

Unser Tipp

Versuchen Sie zeitnah, transparent, vollständig und offen zu kommunizieren.

Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Veränderungen: Die Rolle der Kommunikation und des Führungspersonals

Die zentralen Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Veränderungsfaktoren folgen aus diesen fünf Herausforderungen: Die Veränderungen müssen ehrlich gegenüber allen weiteren Betroffenen kommuniziert und vom Führungspersonal vollständig und sichtbar gelebt werden.

Es darf für Veränderungen, die als unangenehm wahrgenommen werden, keine Ausnahmen für das Führungspersonal geben. Kommunikation beschränkt sich nicht nur auf das, was gesprochen oder in E-Mails versandt wird.

Die Kommunikation ist besonders in Veränderungsprozessen schwierig im Griff zu behalten. Betroffene beobachten genau. Wer sich dessen bewusst ist, hat gute Chancen, die anstehenden Veränderungen mit vertretbarem Zeitaufwand positiv zu gestalten.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.