



**SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS**

# **Strategisch erfolgreiche Kommunikation bei Veränderungen**

**- Kommunikation in Zeiten von Unsicherheit -**

*„Strategisch ausgerichtete Kommunikation setzt Bedeutungsinterpretation einer Veränderung im Sinne des Unternehmens durch. Der Hebel ist die Gestaltung von und der Einfluss auf Meinungsbildungsprozesse.“*

Prof. Dr. Ulrike Buchholz  
Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beraterremiums



**WISSEN - SCHAFFT - NUTZEN**

# Inhalt

---

	Seite
Problem: Veränderungsprozess ohne Mitarbeiterakzeptanz	3
Kritischer Erfolgsfaktor: Risikoakzeptanz in Veränderungsprozessen	4
Konzept: Meinung führen, Meinungsbildung steuern	5
Vorgehen 1: Ablauf von Veränderungsprozessen berücksichtigen	6
Vorgehen 2: Meinungsführer und Veränderungstypen identifizieren	7
Vorgehen 3: Richtiger Mix von Massen- und individueller Kommunikation	8
Den Wandel ohne hohen Reibungsverlust gestalten	9
Nutzen der strategisch erfolgreichen Kommunikation	10
Prof. Dr. Buchholz	11
Kontakt	12

## **Problem: Eine Veränderung wird noch zu oft ohne die Mitarbeiter geplant**

---

### **Auslöser von Veränderungsprozessen**

1. Integration neuer Unternehmensteile
2. Wirtschaftliche Schwäche
3. Wirtschaftliche Expansion
4. Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen
5. Erschließung neuer Märkte

### **Zentrales Erfolgskriterium: Mitarbeiterakzeptanz**

#### **In der umgesetzten Realität häufig zu finden:**

- zu späte Integration der Mitarbeiter
- zu wenig Transparenz
- fehlerhafte, unvollständige Informationsvermittlung

➤ **Um eine kostentreibende Verzögerung oder gar das Scheitern eines Veränderungsprojekts zu verhindern, bedarf es einer verzahnten Kommunikation mit einer Story.**

## Erfolgsfaktor: Risikoakzeptanz in Veränderungsprozessen herbeiführen

---

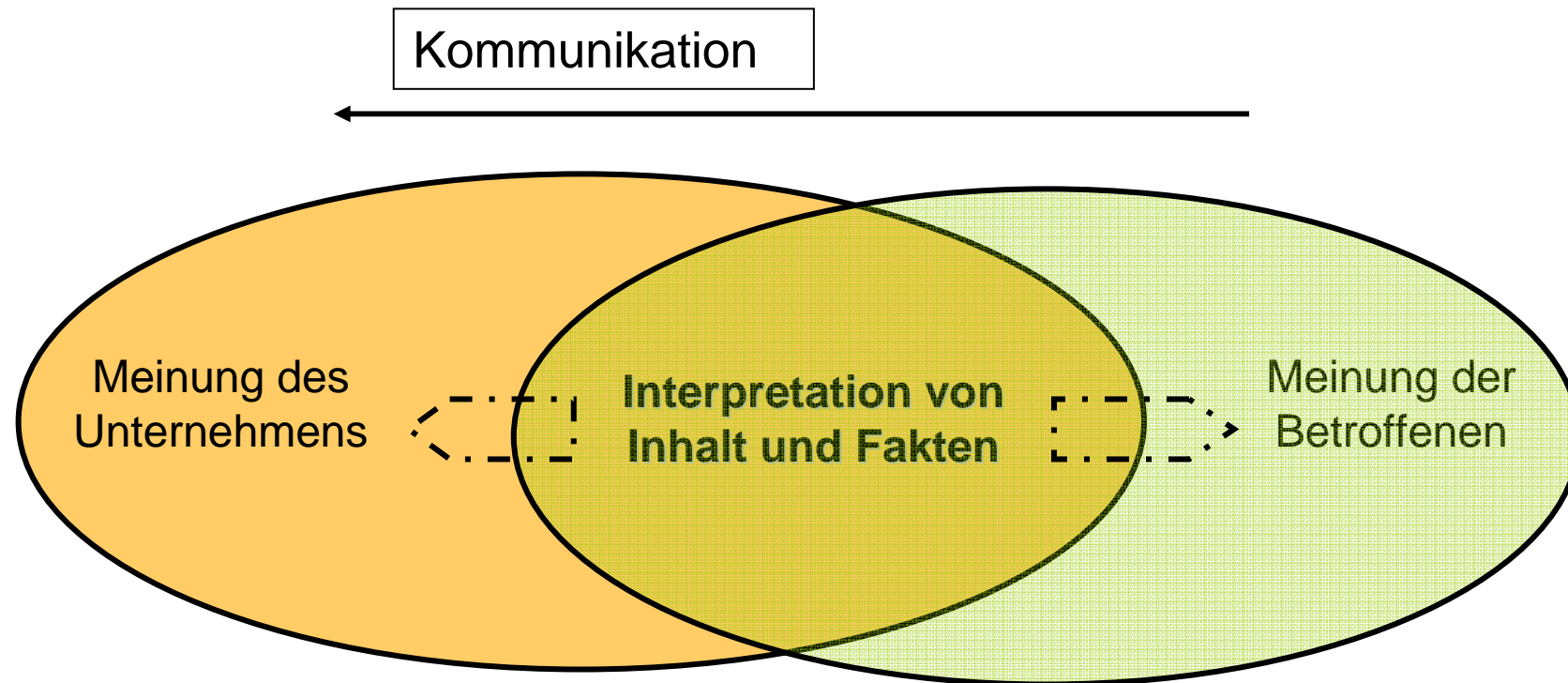
**Um Veränderungsprozesse mit Kommunikationsmaßnahmen professionell unterstützen zu können, ist es sinnvoll zu wissen**

- wie Verbreitungsprozesse verlaufen und von welchen Faktoren es abhängt, ob eine Neuerung angenommen oder abgelehnt wird
- was sich beim Auftreten unbekannter Situationen in sozialen Gruppen abspielt
- welche individuellen Bewältigungsstrategien eingesetzt werden

➤ **Ohne strategisch eingesetzte Kommunikation verharren Mitarbeiter in Misstrauen und Widerstand beim Verlassen ihrer bisherigen Komfortzone. Es heißt daher, **Vertrauen** in die vom Unternehmen definierten Problemlösungsstrategien (Risikoakzeptanz) aufzubauen und zu festigen.**

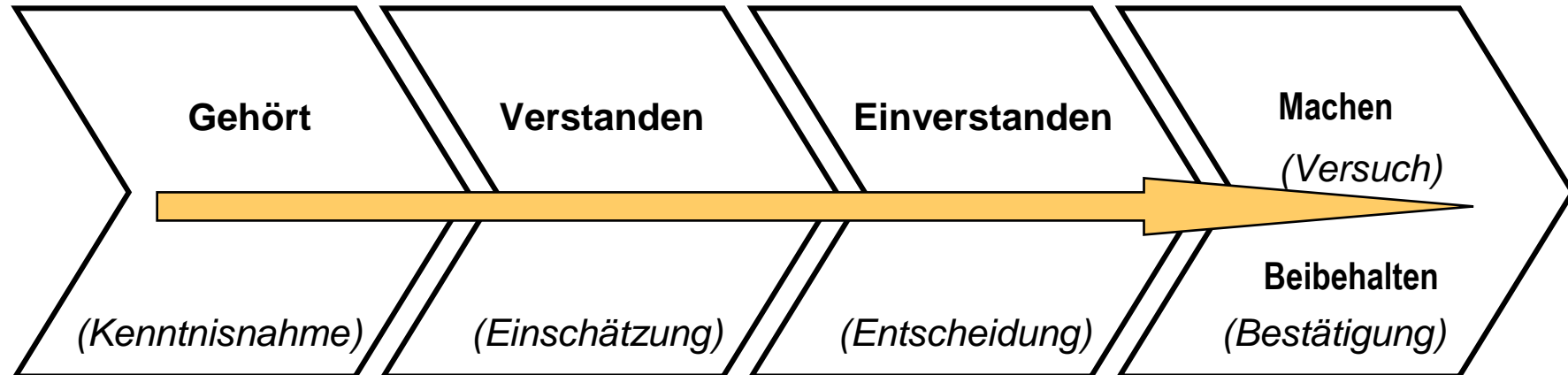
## Konzept: Meinung führen, Meinungsbildung steuern

---



- **Mitarbeiterproduktivität kann beeinträchtigt werden, wenn in Veränderungssituationen Unstimmigkeiten über die Bedeutung und die Auswirkungen der Veränderung aufkommen. Gezielte Kommunikationsarbeit wirkt dem entgegen.**

## Vorgehen 1: Ablauf von Veränderungsprozessen berücksichtigen

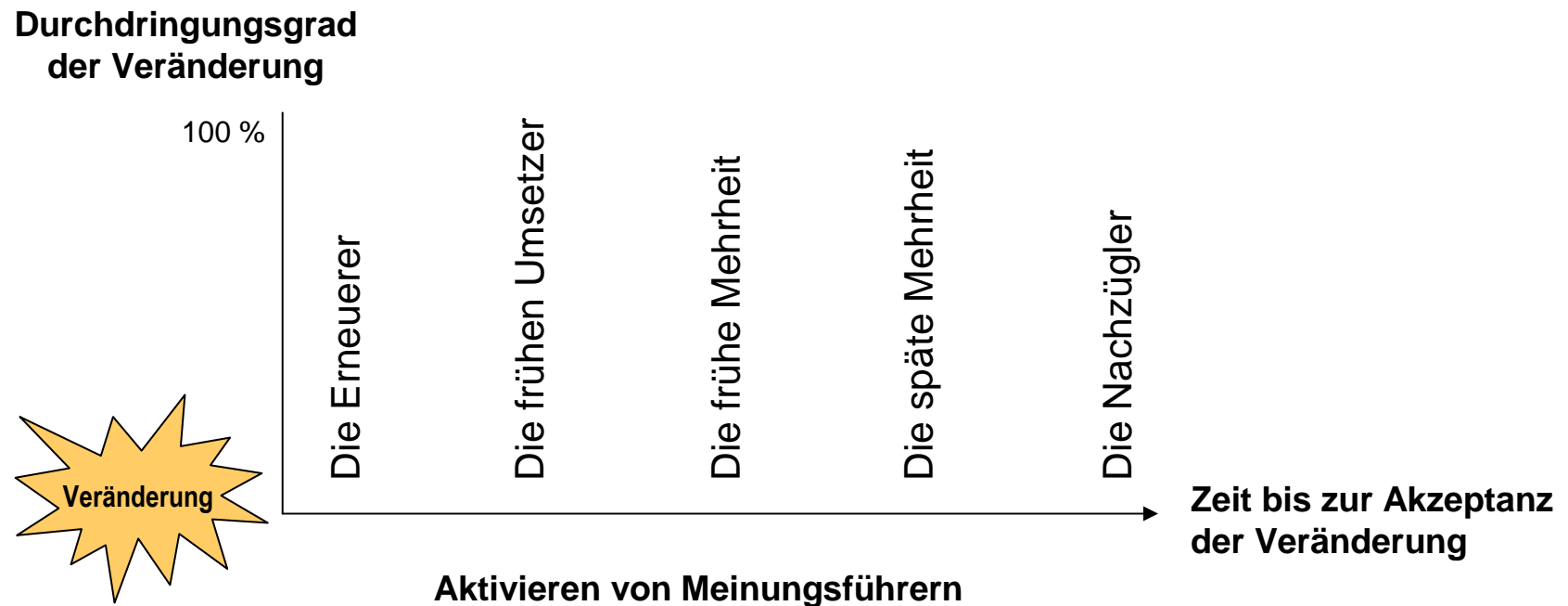


- Vermitteln geeigneter (= wirksamer) Botschaften zum passenden Zeitpunkt über die richtigen Kanäle
- Herbeiführen von Verhaltensveränderung durch zielgruppenadäquates Einwirken auf Wissen, Einstellungen und Verhalten

➤ Die Übernahme von Veränderungen findet in Phasen statt, die kommunikativ gezielt, d.h. den Befindlichkeiten der Menschen entsprechend, gestaltet werden müssen.

## Vorgehen 2: Meinungsführer und Veränderungstypen identifizieren

Es gilt, eine kritische Masse zu erreichen:



- Vertrauensbildung in die Problemlösungsstrategie des Unternehmens macht eine offensive Informationspolitik mit hohem persönlichen Anteil der Meinungsführer zwingend nötig.

## Vorgehen 3: Richtiger Mix von Massen- und individueller Kommunikation

---

- Kommunikativer Erfolg basiert auf Botschaft und Dramaturgie: glaubwürdiger Inhalt vor spektakulärer Verpackung
- Eine wirkungsvolle Durchsetzung der Veränderungsstory macht eine verzahnte Kommunikation über alle Instrumente und Kanäle hinweg zwingend nötig.
- Die Veränderungsstory wird von Anfang an in immer neuen, den jeweiligen Veränderungsphasen angepassten Kapiteln erzählt (Ratio).
- Der Einsatz der Kommunikationsmittel variiert der gewünschten Wirkung entsprechend in den Phasen
- Eine regelmäßige Datenerhebung prüft Wissen, Einstellung, Verhalten

➤ **Aufeinander abgestimmte phasen- und zielgruppenadäquate Kommunikationsmaßnahmen in Kombination mit regelmäßiger Evaluation begleiten das Veränderungsprojekt.**

## Den Wandel ohne hohen Reibungsverlust gestalten

---

- Identifikationsmöglichkeiten werden auch in Zeiten der Unsicherheit wahrgenommen
- strategische und operative Unternehmensziele werden verstanden
- die Gründe für die Veränderung und die Bedeutung für die Zukunft des eigenen Unternehmens werden verstanden
- die Bedeutung und die Auswirkung der Veränderung auf die eigene Arbeit werden verstanden
- ein für die Bewältigung von Veränderungen notwendiger Lernprozess wird in Gang gesetzt und am Leben erhalten

**Mitarbeiterakzeptanz wird herbeigeführt, Veränderungsbereitschaft erhöht, Produktivität erhalten, Unternehmenserfolg messbar unterstützt**

➤ **Mit der beschriebenen Vorgehensweise können Mitarbeiter in Veränderungsprozessen trotz aller Unsicherheit und trotz aller Umbrüche mobilisiert und motiviert werden.**

## Nutzen der strategische erfolgreichen Kommunikation

---

### ● Zeit- und Kostennutzen

- rasche Umsetzungserfolge, da die Ergebnisse von den Menschen getragen werden
- Vermeidung von kosten- und zeitintensiven Blockaden, Nachfragen und Erklärungen
- maximale Umsetzungseffizienz
- Reduktion der Fluktuation und damit kostenintensiven Know-how-Abwanderung
- ...

### ● Qualitativer Nutzen

- Akzeptanz seitens der Mitarbeiter
- Akzeptanz seitens der Kunden und Lieferanten
- Stärkung des Wir-Gefühls
- Erhöhung der Veränderungsbereitschaft
- ....

➤ **Kommunikation wirkt sich messbar auf den Unternehmenserfolg aus.**

## Professor Dr. Ulrike Buchholz

---



**Professorin an der FH Hannover** im Studiengang Public Relations

**Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums**

- Leitung der internationalen Internen Kommunikation der Infineon Technologies AG; dabei z.B. verantwortlich für die Change-Kommunikation im Spin-off des ehemaligen Siemens-Halbleiterbereichs sowie für die Mitarbeiterkommunikation im Going Public-Prozess - anschließend Projektverantwortung für Integrationskommunikation im Konzern
- verschiedene Aufgabenfeldern der Zentralen Unternehmenskommunikation der Siemens AG; u. a. Verantwortung für die Kommunikation des konzernweiten Changeprozesses „top“.
- mehrjährige Tätigkeit in der Unternehmenskommunikation, u. a. bei der Bertelsmann AG
- Studium der Linguistik an der Westf. Wilhelms-Universität Münster

### **Kompetenzfelder**

- Organisation von Unternehmenskommunikation, strategische Planung von Kommunikationsprozessen, Kommunikation in Veränderungsprozessen, Integrationskommunikation, internes Kommunikationsmanagement, Führungskräftekommunikation, Themenmanagement, Agenda Setting

**Noch Fragen?**

---



**SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS**

SCOPAR - Scientific Consulting Partners  
Maximilianstraße 35a  
D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065  
Fax: +49 - 89 - 958 98 066  
E-Mail: [info@scopar.de](mailto:info@scopar.de)

**WISSEN - SCHAFFT - NUTZEN**