
Inhaltsverzeichnis

**Teil I Theoretische Grundlagen und praktisches Rüstzeug für die
Change-Kommunikation**

1	Was ist Change-Kommunikation und was machen Change-KommunikatorInnen?	3
1.1	Woher kommt die „Change-Kommunikation“?	5
1.2	Konkrete Aufgaben für die Change-Kommunikation	9
1.3	Was muss ein/e Change-KommunikatorIn können	11
1.3.1	Emotionalität aushalten, Komplexität reduzieren	11
1.3.2	Aktivieren und mobilisieren können	12
1.3.3	Hohe Lernbereitschaft, interdisziplinär	12
1.3.4	Dialogorientiert und „in vielen Sprachen zu Hause“	14
1.4	Nicht nur die/der Richtige sein – Change-Kommunikation muss auch an der richtigen Stelle sein	15
	Literatur.	16
2	Die Medien und Methoden der Veränderungskommunikation	19
2.1	Medien und Methoden zur Information	22
2.2	Medien und Methoden, die erklären	29
2.3	Medien und Methoden, mit denen Diskussion möglich wird	32
2.3.1	Das Finden vieler Ideen und neuer Perspektiven im World Café	33
2.3.2	Ohne Agenda diskutieren im Open Space	35
2.3.3	Social Media im Change?	36
2.3.4	Diskussion der Führungskräfte untereinander	37
2.4	Medien und Methoden, die beteiligen	38
2.5	Ein gutes Beispiel sein – Vorbildfunktion als wirksames Instrument der Change-Kommunikation	41
	Literatur.	43

3	Emotionen im Change und ihre kommunikative Bewältigung	45
3.1	Warum Veränderungen nicht beliebt sind	45
3.2	Grundlagen von Emotionen	46
3.3	Das Management der Emotionen	49
3.4	Welche Emotionen im Change wann auftreten können	50
3.4.1	Wenn es losgeht: Irritation, Sorge, Angst, Verleugnung	51
3.4.2	Frust, Wut, Ärger	52
3.4.3	Das „Tal der Tränen“	52
3.4.4	Die Formen von Widerstand	53
3.4.5	Es geht bergauf	54
3.4.6	Die Verankerung	55
3.5	Bewältigungsstrategien für Change-KommunikatorInnen	55
3.5.1	Bad news are better than no news: Ehrliche Information zum Start	55
3.5.2	Zeit zu diskutieren und Ärger rauszulassen	57
3.5.2.1	Wie dem Widerstand begegnen	58
3.5.2.2	Bewusste Trauerarbeit	60
3.5.3	Partizipation der Betroffenen: give voice	61
3.5.4	Verstärkung, Motivation und ein guter Abschluss	61
3.5.4.1	Am Höhepunkt: „Party“	62
3.5.4.2	Rituale als Schlusspunkt	62
3.6	Und was tun, wenn die Kurve nicht nach oben geht?	63
	Literatur	65
4	Die Stakeholder des Wandels	67
4.1	„Typisch Stakeholder“	68
4.2	Wie mache ich eine Stakeholder-Analyse?	71
4.2.1	Stakeholder identifizieren	72
4.2.2	Stakeholder charakterisieren	72
4.2.3	Stakeholder Reaktionen abschätzen	74
	Literatur	79
5	Kommunikationsverläufe im Change	81
5.1	Top-down und/oder Bottom-up	82
5.1.1	Top-down und online kommuniziert – Quelle für Missverständnisse	83
5.1.2	Bottom-up oder „in der Kaffeeküche spielt die Musik“	84
5.2	Die kaskadische Informationsweitergabe	85
5.3	Peering im Change	87
5.4	Inside-out, Outside in?	88
5.4.1	Was, wenn der Change geleakt wird oder voller Pannen ist?	89
5.4.2	Outside-in als Change-Beschleuniger	91

5.5	Kommunikationsverlauf bei Transaktionen: wenn Zeitvorgaben von außen kommen	92
5.5.1	Die drei Phasen der Transaktion als Grundlage	92
5.5.2	Emotionale Bedürfnisse während der drei Phasen	93
5.5.3	Kommunikationsoptionen pro Phase	96
5.5.4	Spezialfall: Ad-hoc-Verpflichtung	98
	Literatur	99
6	Elemente der Change-Kommunikation	101
6.1	Die Vision und die Change-Story	102
6.1.1	Storytelling-Know-how zur Entwicklung der Change-Story	104
6.1.2	Die Verdichtung der Story: als Slogan, Name oder Motto	105
6.2	Sprache im Change	106
6.3	Visualisierung: Von Bildern bis Filmen	108
6.3.1	Change-Bilder	109
6.3.2	Bilder live erzeugen	110
6.3.3	Symbole und Logos in der Change-Kommunikation	110
6.3.4	Film als Genre im Change	111
6.4	Head of Change: Wandel mit Personen verknüpfen	113
6.5	Quick Wins	115
6.6	Change-Agents – Arbeit mit Multiplikatoren	116
6.7	Zeitpunkte, Tempi und Geschwindigkeiten	117
6.7.1	Vom richtigen Start	118
6.7.2	D-DAY: Info-Tag für alle oder ein Zeitpunkt zum Hinfiebern	120
6.7.3	Tempomacher und Beschleuniger der Change-Kommunikation	121
6.7.4	Wenn es lange dauert – Übersicht bewahren	124
	Literatur	124
7	Evaluierung der Change-Kommunikation	127
7.1	Einsatzzeiten des „Fieberthermometers“ für den Wandel	128
7.2	EiC-Barometer: Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit	129
7.3	Am häufigsten: Umfragen im Change	130
7.4	Tiefeninterviews und Fokusgruppen	132
7.5	Beobachtungen und Inhaltsanalysen	132
7.6	Was tun mit den Ergebnissen?	133
	Literatur	134
Teil II Change-Kommunikation im Interview		
8	Ein Best of aller Change-Kommunikations-Interviews aus der Erstauflage	137

9	Kündigungen, Personalabbau und „Freisetzungen“ – wie Change-Kommunikation in Zeiten harter Einschnitte funktionieren kann	145
9.1	Werksschließung zum I-Day	147
9.2	Es tut wirklich, wirklich weh	151
10	Wenn Haltungen, Gewohnheiten oder Einstellungen geändert werden, ist Widerstand vorprogrammiert	155
10.1	Fehler machen dürfen, um neu zu starten: Ein Gespräch mit Karl Friewald, Leiter der Schulaufsicht im Amt der NÖ Landesregierung Abteilung Landwirtschaftliche Bildung	156
10.2	Hören Sie zu und sprechen Sie Klartext: Ein Gespräch mit Sabina Oblak, Personalentwicklerin und externe Begleiterin in Change-Prozessen	161
11	Veränderung von öffentlichem Interesse braucht Change-Kommunikation, die vordenkt.	167
11.1	„Man muss gerne Gummistiefel tragen“: Ein Gespräch mit Mag. ^a Alexandra Neumann, Projektinformation Hauptbahnhof Wien	168
11.2	Zusammenlegung von Gemeinden: Do not copy! Ein Gespräch mit Christian Sander, Bürgermeister Kindberg/Stmk	176
	Sachverzeichnis	183



<http://www.springer.com/978-3-662-53686-5>

Kommunikation im Change

Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen

Deutinger, G.

2017, XXV, 184 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-53686-5