

Xira Tröller

## Interne Kommunikation im Change Management

Gestaltungsmöglichkeiten entlang der  
Phasen eines Veränderungsprozesses



# SOZIALMANAGEMENT – SOZIALWIRTSCHAFT

Herausgegeben von  
Wilfried Gebhardt  
und Julian Löhe



# SOZIALMANAGEMENT – SOZIALWIRTSCHAFT

Band 4

Xira Tröller

## **Interne Kommunikation im Change Management**

**Gestaltungsmöglichkeiten entlang  
der Phasen eines Veränderungsprozesses**

**Tectum Verlag**

Xira Tröller

Interne Kommunikation im Change Management

Gestaltungsmöglichkeiten entlang der Phasen eines Veränderungsprozesses

Sozialmanagement – Sozialwirtschaft, Bd. 4

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022  
ePDF 978-3-8288-7957-7

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN  
978-3-8288-4839-9 im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN 2751-353X

Umschlag: Tectum Verlag, unter Verwendung der Abbildung #150676433  
von Archiwiz | [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Gesamtverantwortung für Herstellung bei der  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Vorwort

Die Welt – so sind sich viele Autor\*innen unterschiedlichster Disziplinen einig – hat sich verändert. Das erscheint nüchtern betrachtet nicht ungewöhnlich. Schon Heraklit von Ephesus (535–475 v. Chr.) soll gesagt haben: „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Der Wandel in der sogenannten modernen Welt wird jedoch noch intensiver wahrgenommen. Als Gründe werden in diesem Zusammenhang Ereignisse und Entwicklungen wie die Finanzkrise, Digitalisierung, Globalisierung, der Klimawandel und die Coronapandemie genannt. Einige Autor\*innen sind der Meinung, dass die Welt unvorhersehbar(er) geworden ist, weil sich Situationen schnell ändern und die vorhandenen Modelle zur Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit veraltet sind. Im Zuge dieser „veränderten“ Welt tauchen Begriffe wie VUCA-Welt, autonome Systeme und weltweite Vernetzung auf.

Wie nun genau eine »Antwort« auf die Herausforderungen aussehen kann, wird in unterschiedlichen Konzepten diskutiert. Eine Möglichkeit wird im Change Management gesehen, das auch Frau Tröller in ihrer Arbeit in den Blick nimmt. Nachdem sie das Change Management als Konzept verortet und auch gegenüber anderen Begrifflichkeiten abgrenzt, nimmt die Autorin einen wichtigen Aspekt für gelingenden Change besonders in den Blick: die Kommunikation. Dabei verbleibt Frau Tröller nicht auf den gemeinhin bekannten Regeln zur Kommunikation, sondern verwebt diese Erkenntnisse mit Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte entlang der Phasen eines Veränderungsprozesses. Angelehnt an die Phasen „unfree-

Vorwort

zing, moving und freezing“ nach Lewin präsentiert die Autorin einen reich gefüllten Instrumenten- und Methodenkoffer zum Umgang mit Veränderungsprozessen auf der Ebene der internen Kommunikation einer Organisation. Sie liefert damit gleichsam wissenschaftlich fundierte wie sehr praxisorientierte Hinweise für Führungskräfte zum Umgang mit den kaum zu überblickenden Herausforderungen von volatilen Veränderungsanforderungen.

Münster, 28. September 2022

Prof. Dr. Julian Löhe

# Inhalt

Vorwort	V
1 Einleitung	1
2 Bilder der Organisation	5
3 Wandel in Organisationen	9
4 Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die MitarbeiterInnen	11
5 Change Management	15
6 Phasenmodelle für Change Management Prozesse	21
6.1 Acht-Stufen-Modell nach Kotter	21
6.2 Sieben-Phasen-Modell nach Streich	22
6.3 Drei-Phasen-Modell nach Lewin	22
7 Scheitern von Change Management Prozessen	27
8 Kommunikation	29
8.1 Grundlagen der Kommunikation	30
8.2 Interne Kommunikation	35
8.3 Change-Kommunikation	38
9 Kommunikation im Change Management	41
9.1 Kommunikation als Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen	42
9.2 Funktionen von Kommunikation in Veränderungsprozessen	44
	VII



Inhalt

<b>10</b>	<b>Kommunikation in den Phasen des Wandels</b>	<b>47</b>
10.1	Unfreeze	47
10.1.1	Die Vision	50
10.1.2	Charakteristika von Visionen	51
10.1.3	Eine Vision erarbeiten	54
10.1.4	Eine Vision kommunizieren	58
10.2	Moving	60
10.2.1	Sachbezogene Informationen kommunizieren	61
10.2.2	Schnelle Erfolge	62
10.2.3	Feedback und dialogische Kommunikation	65
10.2.4	Gruppenverfahren	68
10.2.5	Methode World Café	71
10.3	Freeze	74
10.3.1	Veränderungen in der Kultur verankern	75
10.3.2	Vorbildfunktion der Führungskraft	78
10.3.3	Abschlussveranstaltung	81
<b>11</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>83</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>89</b>