

Strategische Kommunikation in Veränderungsprozessen - Das „4 x 4 der Veränderungskommunikation“ -

Unser Arbeits- und Berufsleben ist davon geprägt, dass wir in immer kleiner werdenden Zeitabständen immer mehr Veränderungen bewältigen müssen.

Regelmäßig tritt dabei folgendes Muster zu Tage:

- ◆ die Veränderungen verlaufen anders als geplant,
- ◆ greifen zu spät oder nur teilweise,
- ◆ sie stiften Unruhe oder gar Chaos,
- ◆ Mitarbeiter und Führungskräfte bleiben frustriert oder bisweilen hilflos zurück.

Analysiert man die **Gründe des Scheiterns**, stehen diese sehr oft im **Zusammenhang mit einer unzureichenden, oft sogar mangelhaften Kommunikation**. Symptomatisch ist:

- ◆ Mitarbeiter erfahren wichtige Neustrukturierungen aus der Zeitung,
- ◆ Selbst Führungskräfte sind über Ziele und Zweck der Veränderung wenig informiert und nur am Rande eingebunden,
- ◆ ...„Ein mal kommuniziert reicht doch, oder?“ ...

In vielen Fällen werden die angestrebten Veränderungen – in der Hoffnung, sie dann besser steuern und wirksamer umsetzen zu können - zwar in Projektstrukturen eingebettet. Doch auch dann orientieren sich die Meilensteine fast ausschließlich an fachlichen Inhalten und dem anvisierten Zeitziel - jedoch wenig bzw. überhaupt nicht an den beteiligten und den gegebenenfalls von den Veränderungen betroffenen Menschen.

Obwohl schon fast eine Binsenweisheit, wird das aktive Einbeziehen der Betroffenen und die Kommunikation darüber, was warum und mit welchem Ziel verändert werden soll, sträflich vernachlässigt.

Exakt an diesem Defizit setzt das „4 x 4 der Veränderungskommunikation“ an.

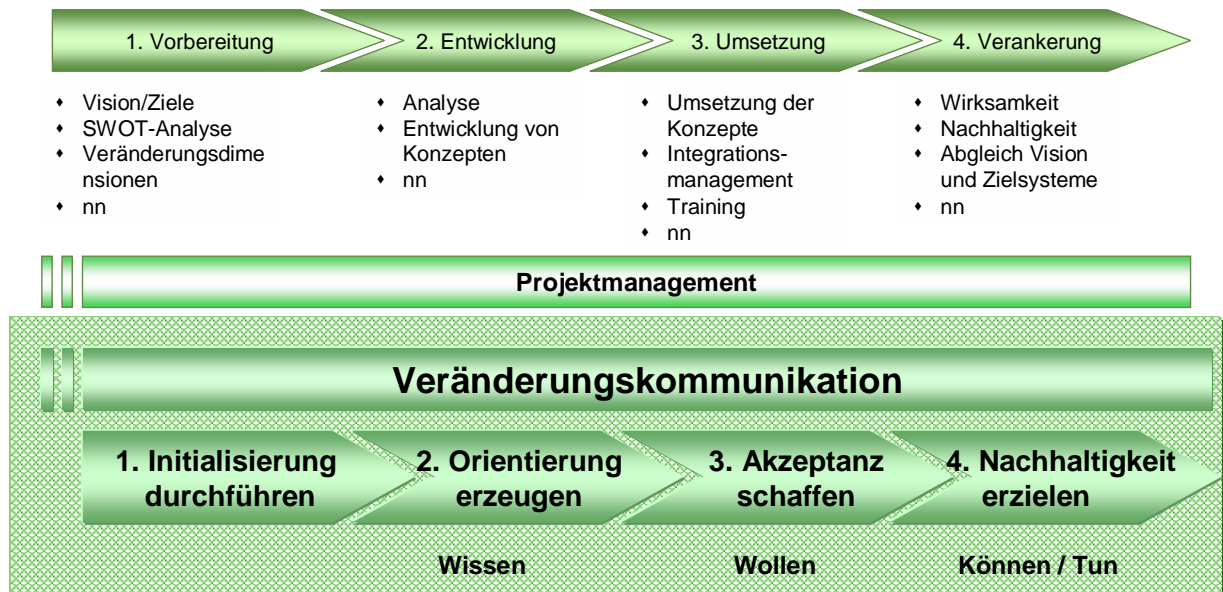
Mit ihrer Hilfe

- ◆ lässt sich Transparenz für alle Beteiligten herstellen,
- ◆ gelingt eine frühzeitige Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften,
- ◆ werden Akzeptanz und Identifikation bei den Beteiligten gefördert und
- ◆ wird ein dauerhaftes Umsetzen und der Erfolg der Veränderung gesichert.

Das „4 x 4 der Veränderungskommunikation“ ist eine von IMAKA entwickelte Methode, sämtliche internen Kommunikationsprozesse, die in einer Veränderungssituation notwendig werden und die deren Erfolg unterstützen, rechtzeitig und klar strukturiert sichtbar zu machen und mit der eigentlichen Veränderung zu verknüpfen.

Mit dieser Methode werden den verschiedenen Phasen eines klassischen Change-Prozesses im Voraus diverse Aktionen aus dem Bereich der Kommunikation zugeordnet. Auf diese Weise lassen sich alle Verantwortlichen sowie alle Beteiligten und Betroffenen zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Umfang informieren und so kommunikativ in die Prozess-Schritte einbinden (siehe Grafik).

Zusammenspiel Projekt und Kommunikation



Grafik: Das 4 x 4 der Veränderungskommunikation

Das dadurch entstehende Kommunikationstableau schafft frühzeitig den erforderlichen Überblick für eine gezielte Informationspolitik und verhindert gefährliche „Löcher bzw. Dellen“ in der Kommunikation.

Die hohe Flexibilität der Methodik ermöglicht, im Prozess auftretende Anpassungen und Änderungen rasch kommunikativ aufzunehmen und liefert zudem eine verlässliche kalkulatorische Basis, welche finanziellen Mittel zur Umsetzung der Kommunikationsstrategie erforderlich sind.

Welche Struktur prägt das „4 x 4 der Veränderungskommunikation“?

Die Koppelung der einzelnen Phasen eines Veränderungsprozesses mit einer gezielten Kommunikationsstrategie stellt das Fundament des Veränderungserfolges dar.

Die **Kommunikation** und der **Veränderungsprozess** selbst sind dabei geprägt von **4 Phasen**:

◆ **Initialisierung**

In der ersten Phase, der Initialisierung, hat der eigentliche Veränderungsprozess noch nicht begonnen. Die Führungsebene und die Verantwortlichen im Veränderungsprozess sind auf die Veränderungsmaßnahme einzustellen. Ziele und Umfang sowie der Nutzen werden ausgearbeitet. Frühzeitig ist das geplante Vorhaben breit zu kommunizieren, einzelne Zielgruppen sind detaillierter zu informieren bzw. es müssen „Mitstreiter“ vertieft eingebunden werden.

Diese Phase dient hauptsächlich der Vorbereitung der Kommunikationsstrategie, die dem Veränderungsprozesses unterlegt ist.

◆ **Orientierung**

Wenn der Veränderungsprozess begonnen hat gilt es, die Beteiligten in die anstehenden Veränderungen einzubeziehen. Die Veränderungen werden konkret spürbar, es ist fassbar, was Neues auf einen zukommt. Die organisatorischen Umsetzungsarbeiten laufen. Soweit erforderlich, finden Weiterqualifizierungen statt.

In dieser Phase dominiert die Frage nach dem „Wissen“.

◆ **Akzeptanz**

In dieser Phase wird die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen angegangen. Die Beteiligten wissen nun, wo der Weg hinführt und die Herausforderung besteht darin, die Beteiligten dahin zu führen, dass sie die geplanten Veränderungen auch wollen. Informationen über das Neue, eine positive Einstellung und eine Überzeugung hinsichtlich der Notwendigkeit der Veränderung sind zu vermitteln.

In dieser Phase geht es vor allem darum, das „Wollen“ zu fördern.

◆ **Nachhaltigkeit**

In der letzten Phase ist die Änderungsfähigkeit gefordert und die dauerhafte bzw. nachhaltige Umsetzung der Veränderung bei allen Beteiligten angestrebt. Die Mitarbeiter werden befähigt, das Neue richtig und effizient einzusetzen und zu nutzen. Ziel ist es, die Veränderung als etwas Selbstverständliches zu sehen und durch Tun in der Organisation zu verankern.

In dieser Phase gilt es vor allem, das „Können“ und „Tun“ zu etablieren.

Diese 4 Phasen begleiten 4 Impulsfragen, die in jeder Phase prinzipiell aber in unterschiedlicher Ausprägung erneut zu stellen sind.

Die Fragen richten sich nach dem

- ◆ **Wissen**
- ◆ **Wollen**
- ◆ **Können** alle drei münden schließlich in die 4. Impulsfrage, das
- ◆ **Tun**

So entsteht das 4 x 4 der Veränderungskommunikation.

Sind Sie neugierig geworden, wie das „4 x 4 der Veränderungskommunikation“ Ihre anstehenden Veränderungen erfolgreich umsetzbar macht, dann setzen Sie sich bitte mit uns in Verbindung.

Näher Informationen über das Thema „Das 4 x 4 der Veränderungskommunikation“ und die Leistungen der IMAKA in Veränderungsprojekten erhalten Sie über Frau Andrea Bächle unter der Rufnummer (0 71 52) 99 76 82 oder per e-mail info@imaka.de.