AHNEN & ENKEL

Kleines Handbuch der Change-Kommunikation

Wie Sie Wandel erfolgreich gestalten

Ahnen & Enkel + denkmodell, 2025

Menschen brauchen Geschichten, um zusammenzuarbeiten. Aber es gibt noch etwas Wichtiges: Sie können die Art ihrer Zusammenarbeit ändern, indem sie ihre Geschichten ändern.“

Yuval Noah Harari, Historiker

Gute Gründe für Change-Kommunikation

Sie wollen etwas verändern? Ob das gelingt, hängt auch von Ihrer Kommunikation ab! Wandel ist Alltag. Sie haben es in der Hand, ob dabei **Unsicherheit oder Orientierung** entsteht.

- **Schaffen Sie Vertrauen:** Wer informiert und eingebunden ist, fühlt sich ernst genommen. So entsteht aus Betroffenheit Lust auf Mitgestaltung.
- **Starten Sie durch:** Durch gute Kommunikation verkürzen Sie die Phase der Unsicherheit. Das schafft die Voraussetzung für neue Produktivität.
- **Stärken Sie den Erfolg:** Mitarbeitende und Stakeholder erkennen die Chancen, die für sie in der neuen Situation liegen.

Darauf kommt es an!

Jede Veränderung ist eine Herausforderung. Vermeiden Sie Fallstricke!

Gute Kommunikation liefert ein sicheres *Wozu* und *Wohin*. In einer klaren Geschichte. Das gibt Halt, wenn Strukturen wanken.

Klarheit schlägt Perfektion

Das Ziel ist klar, Fragen im Detail sind aber noch offen? Ein ehrliches „Wir wissen es noch nicht." ist besser als leere Versprechen.

Schaffen Sie Raum für Emotionen

Unterdrücken Sie Widerstände nicht, sie enthalten versteckte Botschaften. Sorgen, Ideen und Widerstand brauchen Platz.

Erklären Sie das Ziel

Nur wer die Dringlichkeit der Veränderung und die Vision für die Zukunft versteht, kann mitgehen.

Übernehmen Sie Verantwortung

Als Führungsperson prägen Sie, wie der Wandel erlebt wird. Kommunikation ist ihr zentrales Werkzeug.

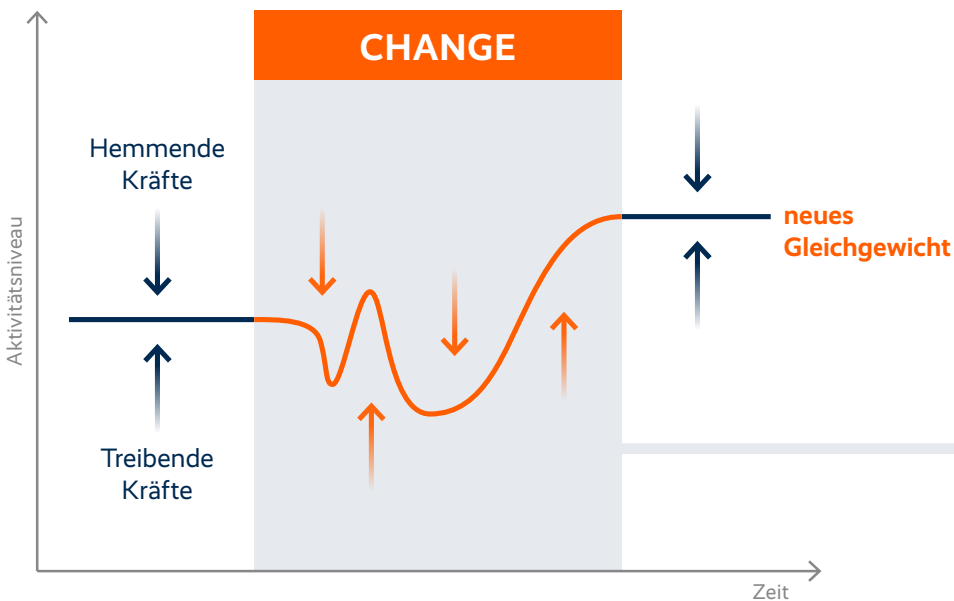
Achten Sie auf das Timing

Sprechen Sie zu früh, kann das verunsichern, warten Sie zu lange, entstehen Gerüchte.

Heben Sie das Potenzial

Veränderung entsteht meistens durch Druck, von außen oder von innen. Im Ergebnis können aber alle Beteiligten gewinnen.

Menschen reagieren zwar unterschiedlich auf Veränderung, sie durchlaufen aber alle einen ähnlichen Prozess. Das veranschaulicht die „Trauerkurve“.

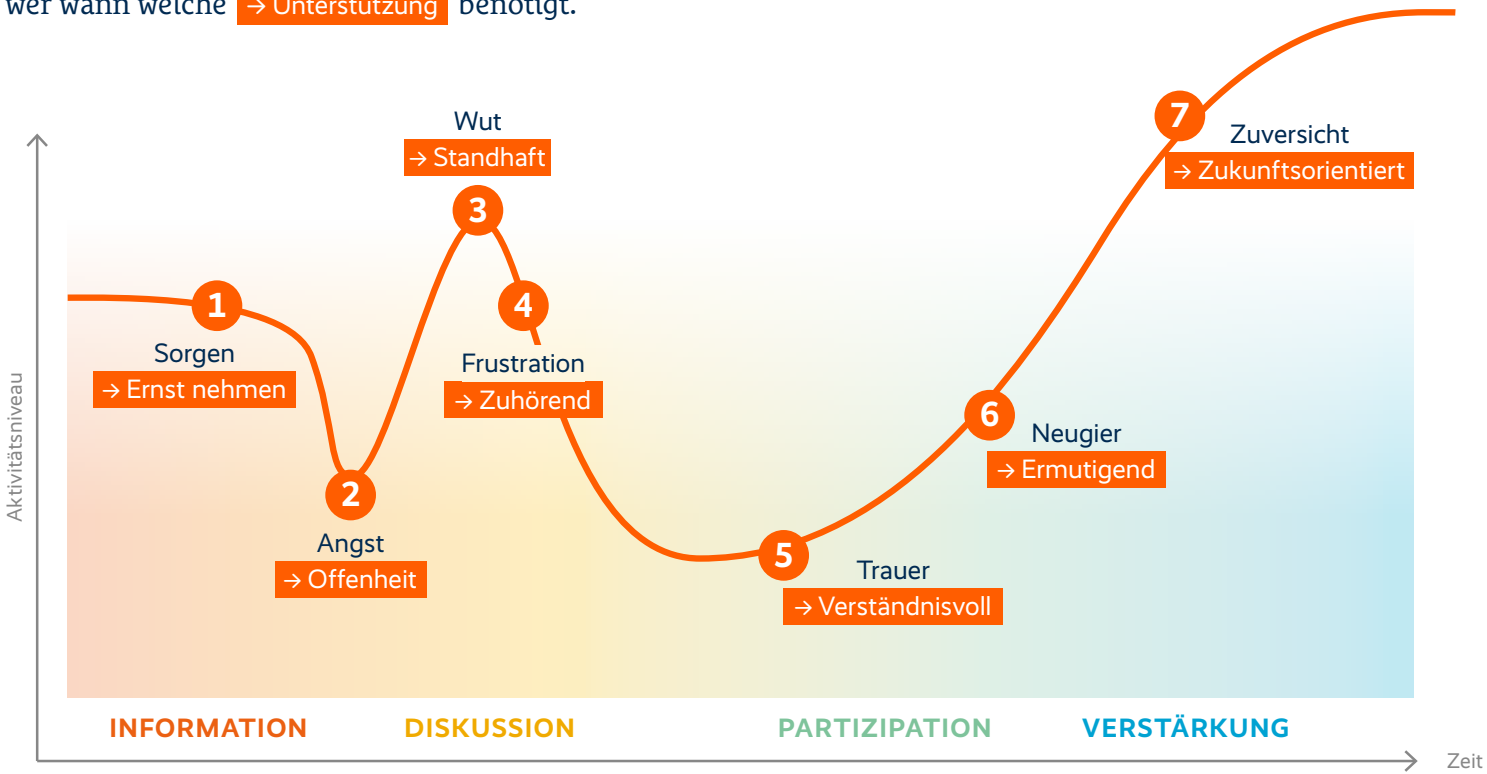


Verarbeitung von Gefühlen kann man nicht überspringen, es gibt keinen Shortcut zum Ziel.

Phasenmodelle nach Kurt Lewin und Kübler Ross, eigene Darstellung

Gefühle brauchen Raum. Und Führung!

Die „Trauerkurve“ zu verstehen, kann dabei helfen, zu erkennen, wer wann welche → Unterstützung benötigt.



Jede Phase verlangt nach der richtigen Haltung, einer angemessenen Reaktion und dem passenden Format.

Sie sind gefragt! Aber nicht immer in gleicher Rolle

Veränderungen rufen verschiedene Gefühle hervor – darauf können Sie angemessen reagieren!

	Vorherrschende Stimmung	Haltung auf Führungsebene	Kommunikation
1	Sorgen	Ernst nehmen	Informieren, einordnen, Raum für Fragen bieten
2	Angst, Verdrängung	Offenheit	Kernbotschaften wiederholen, Dialog anbieten
3	Wut, Ärger	Standhaft	Moderierte Dialogformate anbieten, Konfliktgespräche ermöglichen, aktiv zuhören
4	Frustration	Zuhörend	Beteiligungsformate entwickeln, Raum für Fragen bieten, in Dialog führen, Entscheidungen transparent machen
5	Trauer	Verständnisvoll	Einzelgespräche führen, Unterstützungsangebote sichtbar machen, Coaching-Angebote
6	Neugier, Enthusiasmus	Ermutigend	Best Practices teilen, Erfolge sichtbar machen, Feedback geben
7	Zuversicht, Freude	Zukunftsorientiert	Ausblick & Strategie, neue Routinen etablieren

Zielgruppe beachten!
Im Change hört nicht jede*r die gleiche Geschichte! Beachten Sie, dass Ihr Team andere Informationen braucht als Ihre Share-Holder, der Betriebsrat andere als die Presse, Kund*innen andere als Geschäftspartner*innen.

Eine gute Stakeholder-Analyse ist Voraussetzung für gelungende Change-Kommunikation.

Wie wir Sie unterstützen

Jede Veränderung ist eine Herausforderung. Gute Kommunikation liefert ein sicheres *Wozu* und *Wohin.* In einer klaren Geschichte. Dabei können wir Ihnen helfen.

- Wir entwickeln aus Ihrer Vision ein **klares Narrativ** – für jede Zielgruppe.
- Wir unterstützen Sie dabei, eine **gemeinsame Haltung** zu entwickeln – für glaubwürdige und konsistente Kommunikation.
- Wir erstellen **Stakeholder-Analysen** und entwickeln Strategien für die aktive Einbindung.
- Wir gestalten Formate und **stärken Führungskräfte** im Umgang mit Widerstand und Emotionen.
- Wir entwickeln die **Kernbotschaften für Ihre jeweiligen Zielgruppen.**
- Wir kennen **die richtigen Formate,** um Ihre Belegschaft, die Öffentlichkeit oder Ihre Stakeholder anzusprechen. Sei es in einem persönlichen Gespräch, über den Newsroom oder in den sozialen Medien. Auf der Webseite, im Film oder Magazin.
- Ihr Change hat Krisenpotential? Entwickeln Sie mit uns den Krisenplan.

!

Wir beraten Führungskräfte und Kommunikations-abteilungen und binden Stakeholder aktiv ein – für eine Veränderung, die nicht nur informiert, sondern befähigt.

CHECKLISTE: FRAGEN, DIE SIE KLÄREN MÜSSEN

- [ ] Können Sie in wenigen Worten erklären, wozu sich etwas ändern muss? (Und nicht nur, was sich verändert?)
- [ ] Teilen alle im Führungsteam die gleiche Vision über das Ziel der Veränderung?
- [ ] Wissen alle Führungskräfte, welche Rolle sie bei der Kommunikation des Wandels einnehmen und sind sie dafür vorbereitet?
- [ ] Haben Ihre Mitarbeitenden Raum für Rückfragen, Sorgen und Kritik?
- [ ] Gibt es eine Übersicht über Ihre Stakeholder und welche Bedarfe und Perspektiven diese jeweils in der Veränderung haben?
- [ ] Sind die Ressourcen geklärt, die Sie für die Kommunikation der Veränderung in die unterschiedlichen Zielgruppen benötigen?

Sie können nicht alle Fragen mit „Ja“ beantworten? Gerne unterstützen wir Sie!

Change & Kommunikation aus einer Hand! Unsere Kooperation mit denkmodell.

Organisationen zu entwickeln und Veränderungen umzusetzen ist eine komplexe Herausforderung. Strategien müssen neu ausgerichtet, Strukturen angepasst und Kulturen weiterentwickelt werden – oft unter hohem Zeitdruck, inmitten vielfältiger Erwartungen.

Was Sie verändern wollen, lässt sich nicht davon trennen, wie Sie es kommunizieren. Bei Organisationsentwicklung und Change-Kommunikation kooperieren wir deswegen mit dem Berliner Beratungsnternehmen **denkmodell.** Die Experten von denkmodell begleiten seit 1989 Führungskräfte und Teams durch Veränderungsprozesse. Systemisch, agil, mit dem Blick fürs Ganze.

IHRE ANSPRECHPERSONEN

denkmodell

Sandra Kanter
sandra.kanter@denkmodell.de

Ahnen&Enkel

Kai Weller
weller@ahnenenkel.com

AHNEN & ENKEL

Ahnen&Enkel PartG
Agentur für Kommunikation
Mariannenstraße 9–10
10999 Berlin

www.ahnenenkel.com

Ihr direkter Kontakt:

Kai Weller
Geschäftsführender Partner:
Mobil: 0176 24 56 90 84
weller@ahnenenkel.com

#enkeltauglich