studio ø
ORGANISATIONSENTWICKLUNG

# Gespräche im Change

*Ein Leitfaden für Führungskräfte*

Heute sind Unternehmen mit so vielen Veränderungsvorhaben beschäftigt wie nie zuvor.

**5** größere unternehmensweite Veränderungen in den letzten drei Jahren*

**2,5x** mehr Veränderungsprojekte pro Unternehmen als noch vor fünf Jahren*

**70%** der Führungskräfte gehen davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren eine signifikante Zunahme an organisatorischen Veränderungen notwendig sein wird**

*McKinsey Studie, 2020
**Gartner Umfrage unter 500 FK, 2022

Aus Praxis und Forschung wissen wir: Die meisten Unternehmen sehen noch Luft nach oben bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Veränderungsvorhaben. Wir möchten uns auf einen ganz wesentlichen, aber dennoch oft unbeachteten Gesichtspunkt des Change Managements konzentrieren – das Führen von (schwierigen) Gesprächen.

Veränderungen rufen Hindernisse und Widerstände inhaltlicher und emotionaler Art hervor; Führungskräfte werden mit diesen Widerständen, Ängsten und Unsicherheiten der Mitarbeitenden konfrontiert und sind gefordert, sowohl Verständnis als auch Überzeugung zu zeigen. Gespräche im Change Management bieten die Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen, Missverständnisse zu klären und eine gemeinsame Basis für die angestrebten Veränderungen zu schaffen. Doch der Umgang mit diesen emotionalen und oft komplexen Situationen erfordert mehr als nur rhetorische Fähigkeiten; er verlangt nach Empathie, strategischem Denken und der Fähigkeit, auch in herausfordernden Momenten klar und konstruktiv zu kommunizieren.

Dieses Buch soll Ihnen, als Führungskraft oder Change Manager*in, dabei helfen, Prinzipien und Techniken auch schwieriger Gespräche zu verstehen und anzuwenden.

# Inhalt

Einordnung und Kontext: Die Rolle schwieriger Gespräche im Change Management ..... 5

Verschiedene Arten von schwierigen Gesprächen im Change-Kontext ..... 8

- Informationen zur Veränderung ..... 9
- Einzelgespräche über Veränderung ..... 12
- Feedback-Gespräche ..... 14
- Konfliktgespräche und kritisches Feedback ..... 17
- Teamgespräche im Change ..... 23

Die Gestaltung einer Kommunikationsarchitektur im Change 26

Die Entwicklung eigener Kommunikationskompetenzen ..... 28

- Selbstreflexion ..... 29
- Feedback aus dem Team ..... 30
- Soziales Lernen ..... 30
- Inhaltliche Vertiefung ..... 30

Die häufigsten Fehler in Change-Gesprächen ..... 32

# 1

# Einordnung und Kontext: Die Rolle schwieriger Gespräche im Change Management

Im Change Management spielt Kommunikation eine zentrale Rolle. Bisher wird Change-Kommunikation vorwiegend als Weitergabe von Informationen top-down betrachtet. Dieser Ansatz erzielt selten die gewünschte Wirkung, weil die einseitige Kommunikation keinen Raum für Perspektiven und die Einbindung von Mitarbeitenden lässt.

Gespräche fördern ein tieferes Verständnis für die Notwendigkeit und Ziele der Veränderung und bieten eine Plattform für den Austausch von Ideen, Erwartungen und Befürchtungen; sie wirken auf mehreren Ebenen:

## Inhaltliche Ebene

Gespräche ermöglichen ein umfassenderes Verständnis der Veränderungsziele. Mitarbeitende erhalten nicht nur Informationen, sie können eigene Ideen einbringen, mit der Veränderung umzugehen und sie im eigenen Bereich umzusetzen. Es entsteht Verantwortungsgefühl, das zu einer nachhaltigeren und engagierteren Umsetzung der Veränderung beiträgt. Kontinuierliche Gespräche verhindern Missverständnisse und Fehlinterpretationen, wie sie bei reiner top-down-Kommunikation auftreten.

## Emotionale Ebene

Gespräche schaffen Raum, um Unsicherheiten, Ängste und andere emotionale Barrieren offen anzusprechen. Führungskräfte können empathisch auf die Anliegen der

Mitarbeitenden eingehen und so emotionale Stabilität fördern. Da Emotionen in Change-Prozessen oft eine dominierende Rolle spielen, ist diese Ebene entscheidend für die Akzeptanz der Veränderung.

## Soziale Ebene

Gespräche stärken die sozialen Bindungen und das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Ein offener Austausch, bei dem Mitarbeitende ihre Perspektiven mitteilen und Gehör finden, fördert eine Kultur des Respekts und der Anerkennung.

## Kulturelle und strategische Ebene

Neue Gesprächsformate eröffnen strategische Chancen, die Unternehmenskultur und die langfristige Ausrichtung des Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen. Durch Gesprächsführung kann die Unternehmenskultur aktiv geprägt und gestärkt sowie neue Werte etabliert werden. Dadurch entsteht Vertrauen, die Bereitschaft zur Veränderung und Veränderungskompetenzen bauen sich auf.

# 2

# Verschiedene Arten von schwierigen Gesprächen im Change-Kontext

Im Change Management gibt es verschiedene Arten von schwierigen Gesprächen, die je nach Situation und Zielsetzung unterschiedliche Ansätze erfordern.

Die folgenden Gesprächsformate sind typisch im Change-Kontext und benötigen jeweils spezifische Herangehensweisen:

1. Inhaltliche Präsentation und Updates zum Veränderungsvorhaben
2. Einzelgespräche
3. Konfliktgespräche
4. Feedback
5. Team Meetings

Mit Beginn eines Veränderungsvorhabens sollten sich Führungskräfte mit den verschiedenen Gesprächsformaten auseinandersetzen und Zeit dafür einplanen.

## Informationen zur Veränderung

In einem Change-Prozess ist die Vermittlung von Informationen über die geplanten Veränderungen ein entscheidender erster Schritt. Führungskräfte spielen hierbei eine zentrale Rolle, da sie die Veränderungen direkt an ihre Teams kommunizieren und erste Fragen und Reaktionen auffangen. In vielen Unternehmen unterstützt das zentrale Change Management diese Aufgabe, indem es den Führungskräften eine Standard-Präsentation sowie einen Sprechertext zur Verfügung stellt. Dies hilft, eine

einheitliche und klare Kommunikation über alle Ebenen hinweg sicherzustellen.

***ZIEL:*** Das Hauptziel in dieser ersten Kommunikationsphase ist es, das Team über die bevorstehenden Veränderungen zu informieren und die möglichen Konsequenzen aufzuzeigen. Führungskräfte sollten die Gelegenheit nutzen, offene Fragen zu klären und die Mitarbeitenden auf den kommenden Wandel vorzubereiten. Dieser erste Schritt legt den Grundstein für das Verständnis und die Akzeptanz des Veränderungsvorhabens im Team.

***VORBEREITUNG:*** Damit die Kommunikation authentisch und überzeugend wirkt, sollten sich Führungskräfte intensiv mit dem Inhalt des Veränderungsvorhabens auseinandersetzen. Eine fundierte Kenntnis der Ziele, Schritte und möglichen Auswirkungen des Veränderungsvorhabens ermöglicht es, kompetent und glaubwürdig aufzutreten. Es ist zudem hilfreich, mögliche Reaktionen der Mitarbeitenden vorab zu antizipieren und sich auf häufige Fragen und Sorgen vorzubereiten.

***DURCHFÜHRUNG:*** Die eigentliche Präsentation des Veränderungsvorhabens kann auf zwei unterschiedliche Arten gestaltet werden:

### *1. Präsentation ohne Zwischenfragen*

In dieser Variante stellen die Führungskräfte das gesamte Veränderungsvorhaben ohne Unterbrechungen vor. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass das Team zunächst einen

vollständigen Überblick erhält, bevor individuelle Reaktionen und Fragen aufkommen. Nach der Präsentation folgen dann eine offene Fragerunde und Diskussion.

### *2. Präsentation mit erlaubten Zwischenfragen*

Bei dieser Methode können die Teammitglieder während der Präsentation Fragen stellen und Feedback geben. Diese Variante fördert den Dialog und ermöglicht es, auf Bedenken sofort einzugehen. Allerdings besteht das Risiko, dass die Präsentation häufiger unterbrochen wird und dadurch die Gesamtstruktur schwerer nachvollziehbar wird.

***EMPFEHLUNG:*** Erste Informationen über das neue Veränderungsvorhaben sollten zunächst im Team erfolgen. Es erhöht das Vertrauen, wenn alle Beteiligten den gleichen Informationsstand haben. Außerdem gibt es den Mitarbeitenden die Gelegenheit, sich nachher untereinander über das Thema auszutauschen. Dieser informelle Kanal ist wichtig zur Verarbeitung der Information und stärkt das Teamgefühl. Manche Mitarbeitende trauen sich erst in Zweiergesprächen an der Kaffeemaschine, ihre Sorgen loszuwerden und lernen so, sich gegenseitig zu unterstützen.

Um den Mitarbeitenden Raum zu geben, ihre Gedanken und Bedenken zu äußern, kann es hilfreich sein, das Feedback strukturiert nach dem Prinzip von *DeBono* einzuholen. Dieses strukturierte Vorgehen fördert eine umfassende Perspektive und ermöglicht es, sowohl Chancen als auch Herausforderungen der Veränderung zu beleuchten und Emotionen anzusprechen.

Hier sind die Schritte für das Feedback-Gespräch:

1. Welche Informationen fehlen Euch noch?
2. Was sind Chancen und Vorteile, die durch die Veränderung entstehen?
3. Was sind Risiken und Nachteile, die durch die Veränderung entstehen?
4. Was sind erste Ideen, damit umzugehen und die Veränderung umzusetzen? Welche Wünsche habt Ihr an mich als Führungskraft?
5. An jeden einzelnen adressiert: Wie fühlst Du Dich gerade?

## Einzelgespräche über Veränderung

Neben der Weitergabe von Informationen ist es wichtig, sich mit den einzelnen Personen im Team auseinanderzusetzen und über die individuelle Situation in der Veränderung zu sprechen.

***ZIEL:*** Führungskräfte gehen auf individuelle Bedenken und Fragen der Mitarbeitenden ein. Diese Gespräche schaffen Raum für persönliche Anliegen und helfen dabei, Vertrauen aufzubauen. Einzelgespräche stärken die Bindung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft und erhöhen die Bereitschaft, den Wandel aktiv mitzugestalten.

***VORBEREITUNG:*** Vor dem Einzelgespräch sollten sich Führungskräfte intensiv mit dem Veränderungsvorhaben auseinandersetzen und die Auswirkungen auf den jeweiligen

Mitarbeitenden durchdenken. Es ist hilfreich, Fragen und Sorgen des Mitarbeitenden zu antizipieren.

***DURCHFÜHRUNG:*** Das Einzelgespräch braucht ausreichend Zeit und fokussierte Aufmerksamkeit. Die Führungskraft kann direkt zu Beginn nach Erwartungen und Wünschen des Mitarbeitenden fragen. Entlang der inhaltlichen Details zum Veränderungsvorhaben kann die Führungskraft gezielte Fragen nach der Sicht des Mitarbeitenden stellen. Techniken wie *aktives Zuhören* und *Humble Inquiry* fördern den Dialog. Führungskräfte können gezielte Fragen stellen, wie zum Beispiel: „Was sind Deine größten Sorgen in Bezug auf die Veränderung?“ oder „Wie kann ich Dich in dieser Phase am besten unterstützen?“ Zum Abschluss sollten nächste Schritte vereinbart werden.

***EMPFEHLUNGEN:***

- In diesem Termin geht es um aktives Zuhören. Sie sollten definitiv weniger als 50% des Redeanteils haben. Verstehen Sie die Anliegen ihrer Mitarbeitenden und signalisieren sie gezielte Nachfragen und Wiederholungen.
- Verwenden Sie offene Fragen, um den Mitarbeitenden zu ermutigen, über seine Gefühle und Perspektiven zu sprechen.
- Widerstehen Sie der Versuchung, auf jedes Anliegen mit einem eigenen Lösungsvorschlag zu antworten, sondern fragen Sie lösungsorientiert: „Was könnte

helfen?“, „Welche Optionen stehen zur Verfügung?“ Am Beginn einer Veränderung braucht es oft auch keine Lösung, sondern das Gefühl, die persönlichen Anliegen auszusprechen.

- Stellen Sie unkonventionelle Fragen, wie „Was wäre das Schlimmste, das passieren könnte, und wie könnten wir es verhindern?“ Solche Fragen eröffnen oft neue Perspektiven und geben dem Mitarbeitenden die Möglichkeit, tiefere Ängste auszudrücken.
- Dieses Gespräch darf kein Einzelfall bleiben; es muss ein kontinuierlicher Dialog entstehen, der oft nur 15-minütiger Sequenzen bedarf, um sich inhaltlich upzudaten und Anliegen zu adressieren.

## Feedback-Gespräche

Feedbackgespräche im Change Management spielen eine zentrale Rolle, um den Fortschritt und die Wirksamkeit von Veränderungsinitiativen zu bewerten und die Mitarbeitenden aktiv in den Wandel einzubinden.

***ZIEL:*** Mitarbeitende werden dabei unterstützt, sich an neue Anforderungen anzupassen und ihre individuellen Stärken und Entwicklungsfelder zu erkennen. Durch gezielte Rückmeldungen sollen die Mitarbeitenden konkrete Empfehlungen erhalten, wie sie ihre Fähigkeiten ausbauen und in ihrer veränderten Rolle erfolgreich sein können. Dadurch wird nicht nur ihre fachliche Weiterentwicklung gefördert, sondern

auch ihre Motivation und ihr Engagement im Veränderungsprozess gestärkt.

Feedback und Entwicklungsfeedback sind eine zentrale Anwendung, um kulturelle Veränderungen zu zeigen und gemeinsam mit Mitarbeitenden die Veränderung erlebbar zu machen. Es fördert das Erkennen individueller Stärken und Entwicklungsfelder und bietet konkrete Empfehlungen, wie Mitarbeitende ihre Fähigkeiten gezielt ausbauen können, um in ihrer neuen Rolle erfolgreich zu sein.

***VORBEREITUNG:*** Zur Vorbereitung ziehen Führungskräfte bisherige Einschätzungen zu Stärken und Entwicklungsbereichen heran. Während der Umsetzung der Veränderung beobachten sie die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden, um konkretes Feedback auf die Leistung und die Entwicklung von Kompetenzen und Kenntnissen geben zu können.

***DURCHFÜHRUNG:*** Eine konstruktive Atmosphäre auf Augenhöhe gelingt, wenn zuerst die Mitarbeitenden Leistung und Kompetenzen einschätzen. Dazu helfen Fragen wie:

- Wie zufrieden bist Du mit Deiner Leistung/Performance?
- Wo stehst Du hinsichtlich der Anforderungen, die die Veränderung mit sich bringt?

Die Führungskraft reagiert mit der eigenen Einschätzung und konkreten Empfehlungen.

Beobachtungen zu Leistung, Verhalten und Fähigkeiten werden klar und sachlich beschrieben – im Hinblick auf die Anforderungen der neuen Rolle. Bei Entwicklungsfeldern geht es nicht um Kritik, sondern um konstruktive Empfehlungen und Ideen zur Weiterentwicklung. Die Leitfrage für Führungskräfte sollte dabei sein: „Mit welchen Hinweisen kann ich meiner Mitarbeiterin zur Entwicklung weiterhelfen?“

Zum Abschluss des Gesprächs werden konkrete nächste Schritte und Entwicklungsziele festgelegt, die den Mitarbeitenden in seiner neuen Rolle stärken.

***EMPFEHLUNG:*** Die meisten Führungskräfte denken, dass positives Feedback ihnen leichtfällt, verwechseln es aber häufig mit Lob. Die *Behaviour-Impact-Suggestion-Methode* bietet eine wirksame Möglichkeit, um das Feedback klar und strukturiert zu gestalten. Für Mitarbeitende ist diese wertschätzende Methode motivierend, weil sie dadurch nicht nur mehr über die positive Wirkung ihrer Leistung erfahren, sondern auch Ableitungen für die Zukunft treffen können.

1. **Behaviour (Verhalten):** Beginnen Sie damit, das konkrete Verhalten oder die Leistung zu beschreiben, die Sie positiv hervorheben möchten. Verwenden Sie Aussagen wie: „Mir hat sehr gefallen, wie Du das gemacht hast.“. Das hilft dem Mitarbeitenden, genau zu verstehen, welches Verhalten als positiv wahrgenommen wurde.

2. **Impact (Auswirkung):** Erklären Sie anschließend, welchen positiven Einfluss dieses Verhalten auf die

Arbeit oder das Team hatte. Das kann durch Formulierungen wie „Das hat mir sehr geholfen, weil…“ oder „Es hat einen großen Unterschied gemacht für…“ verdeutlicht werden. So versteht der Mitarbeitende die Wirkung seines Verhaltens im Kontext des Teams oder Projekts.

3. **Suggestion (Vorschlag):** Abschließend geben Sie dem Mitarbeitenden eine motivierende Empfehlung, die das positive Verhalten bestärkt und zur Weiterentwicklung anregt.

Durch diese klare Struktur wird das Feedback konkret und nachvollziehbar, was Motivation und Verständnis des Mitarbeitenden stärkt und zur kontinuierlichen Verbesserung beiträgt.

Ermutigen Sie den Mitarbeitenden, sich selbst Feedback zu geben. Fragen Sie: „Wenn Du Dich selbst bewerten müsstest, was würdest Du sagen, sind Deine Stärken und Deine größten Herausforderungen in den letzten Wochen?“ Diese Reflexion fördert Eigenverantwortung und schafft eine Basis für konstruktive Gespräche.

## Konfliktgespräche und kritisches Feedback

Der unangenehmste Teil – das Führen schwieriger und konfliktbeladener Gespräche – ist auch zugleich der Wirksamste. Hier können Führungskräfte echte Hindernisse und Probleme beseitigen. Außerdem zeigt es Entschiedenheit,

die Dinge anzugehen: Werden Konflikte im Team nicht gelöst, kann das zu Vertrauensverlust und Reputationsschaden führen.

***ZIEL:*** Das Ziel von Konfliktgesprächen und kritischem Feedback im Change Management ist, Spannungen und widersprüchliche Interessen zwischen den Beteiligten konstruktiv zu lösen. Diese Gespräche sollen helfen, die Ursachen des Konflikts zu verstehen, Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Konflikte können unter Mitarbeitenden oder zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft entstehen oder durch äußere Umstände verursacht werden. Ein erfolgreiches Konfliktgespräch schafft Klarheit, stärkt das Vertrauen und fördert die Zusammenarbeit im Veränderungsprozess. Konfliktgespräche sind interaktiv und beinhalten oft widersprüchliche Interessen.

***VORBEREITUNG & DURCHFÜHRUNG:*** Für den Gesprächsaufbau in Konflikten empfiehlt sich das Model der *Gewaltfreien Kommunikation (GFK)*:

1. **Beobachtung:** Was ist aus Sicht des Betroffenen passiert?
2. **Wirkung:** Welches Gefühl löst es bei dem Betroffenen aus?
3. **Bedürfnis:** Was ist das Bedürfnis des Betroffenen für die Zukunft? Was soll sich ändern?
4. **Vereinbarung:** Wie machen wir konkret weiter?

Wie das Gespräch verläuft, hängt aber entscheidend davon ab, bei wem das Anliegen liegt:

*Eine Mitarbeitende hat ein Anliegen*, z.B. Unzufriedenheit mit Auswirkungen der Veränderungen, Konflikte im Team, etc. Die Führungskraft nutzt das Model der Gewaltfreien Kommunikation, um den Konflikt zu lösen, stellt aber überwiegend Fragen und geht empathisch auf das Gegenüber ein:

1. **Beobachtung:** Was ist aus Deiner Sicht passiert? Könnte es auch eine andere Sichtweise auf die Ereignisse geben?
2. **Wirkung:** Welche Wirkung hatte das Verhalten auf Dich? War diese Wirkung durch die andere Konfliktpartei intendiert?
3. **Bedürfnis:** Wie sollte es in Zukunft anders laufen? Wie könnte es für Dich besser laufen?
4. **Vereinbarung:** Was kannst Du tun, um den Konflikt zu lösen? Wie kann ich Dir helfen? Was muss als nächstes passieren?

Der Schwerpunkt der Lösung hängt auch davon ab, ob der Konflikt durch äußere Umstände oder durch die Organisation verursacht wird, dann hilft die Führungskraft bei der Lösung. Bei einem Konflikt zwischen Mitarbeitenden ist die Vermittlung der Führungskraft entscheidend.

*Das Anliegen liegt bei der Führungskraft*, z.B. in Form von Fehlverhalten oder Pflichtverletzung eines Mitarbeitenden oder es geht um ein kritisches leistungsbezogenes Feedback: Hier nutzt die Führungskraft GFK, um kritisches Verhalten konstruktiv anzusprechen:

1. **Beobachtung:** „Ich habe festgestellt, dass es in letzter Zeit mehrere Meinungsverschiedenheiten im Team gegeben hat.“
2. **Wirkung:** „Das hat bei mir Besorgnis ausgelöst, da es die Teamarbeit beeinträchtigt.“
3. **Bedürfnis:** „Mir ist es wichtig, dass das Team reibungslos zusammenarbeitet und wir unsere Ziele erreichen. Welche Bedürfnisse habt Ihr in dieser Situation?“
4. **Vereinbarung:** „Können wir gemeinsam eine Lösung finden, wie wir zukünftige Missverständnisse vermeiden können?“

***Ein Mitarbeitender äußert ein Problem mit der Führungskraft***, z.B. Unzufriedenheit mit dem Verhalten der Führungskraft. Hier muss der Redeanteil auch überwiegend bei dem Mitarbeitenden liegen, die Führungskraft kann sich auch hier der Struktur der GFK bedienen:

1. **Beobachtung:** Was ist aus Deiner Sicht passiert?
2. **Wirkung:** Welche Wirkung hatte das auf Dich?
3. **Bedürfnis:** Wie sollte es in Zukunft anders laufen? Wie könnte es für Dich besser laufen?
4. **Vereinbarung:** Was wollen wir vereinbaren, dass es nicht nochmal zu so einer Situation kommt?

Die Grundregel im Feedbacknehmen lautet: Nicht rechtfertigen, sondern zuhören. Lassen Sie den Mitarbeitenden zunächst das Problem ausführlich schildern und stellen Sie lediglich Rückfragen entlang der GFK-Struktur. Auf der Ebene der Beobachtung kann diskutiert werden, ob die Wahrnehmung des

Mitarbeitenden objektiv ist und mit der eigenen übereinstimmt. Die Wirkung und das dahinterliegende Bedürfnis hingegen sind nicht verhandelbar, da sie subjektiv erlebt werden und unmittelbar mit den persönlichen Werten und Empfindungen der betroffenen Person verbunden sind.

Anstelle von „Das ist doch Quatsch, dass Du Dich angegriffen gefühlt hast“ lieber „Es tut mir leid, dass meine Bemerkung im Feedback-Gespräch so klang, als würde ich Deine Leistungen nicht anerkennen, das war nicht meine Absicht“.

***EMPFEHLUNG:*** Nach jedem Konfliktgespräch eine kurze Reflexion durchzuführen ist hilfreich, um die eigenen Kompetenzen in der Konfliktbewältigung zu vertiefen. Die Nachbetrachtung ermöglicht es, den Gesprächsverlauf zu analysieren, den eigenen Kommunikationsstil zu reflektieren und zu evaluieren, welche Strategien erfolgreich waren. Durch diese regelmäßige Reflexion können Führungskräfte wertvolle Erkenntnisse gewinnen, um zukünftige Gespräche noch effektiver und konstruktiver zu gestalten.

Nach einem Konfliktgespräch ist es auch wichtig, den Faden mit den jeweiligen Mitarbeitenden nochmal aufzunehmen und mit folgenden Fragen nachzufassen: „Wie hat das Gespräch bei dir nachgewirkt? Sind wir auf einem guten Weg? Was brauchst Du noch von mir?“

**Was macht man, wenn ein Gespräch aus dem Ruder läuft?**
Wenn ein Gespräch schiefgeht, ist es wichtig, ruhig und lösungsorientiert zu bleiben. Folgende Schritte können helfen, die Situation zu retten:

1. **Pause einlegen:** Wenn das Gespräch eskaliert oder festgefahren ist, kann eine kurze Pause helfen, um die Emotionen abzukühlen. Dadurch gewinnen alle Beteiligten Zeit, ihre Gedanken zu ordnen und ihre Perspektive zu überdenken.
2. **Offenheit:** Im Gespräch direkt ansprechen: „Wir stecken gerade fest“, „Wir sind gerade nicht lösungsorientiert“ oder „Achtung, das Gespräch läuft uns gerade davon“, etc. Wenn man das Offensichtliche ausspricht, haben beide Parteien die Möglichkeit zu reagieren und das Muster zu durchbrechen.
3. **Lösungsorientierung:** Lenken Sie das Gespräch auf Lösungsansätze, anstatt im Problem zu bleiben. Hier sollte man auch offen damit umgehen, wenn es über bestimmte Punkte keine Einigung gibt und ein Angebot zur Lösungsfindung machen: „Ich glaube, wir haben in diesem Punkt unterschiedliche Wahrnehmungen“ oder „Wir erzielen in diesem Punkt keine Einigkeit, dann lass uns doch mal gemeinsam überlegen, wie wir solche Situationen in Zukunft vermeiden können.“
4. **Gespräch neu ansetzen:** Wenn das Gespräch nicht mehr produktiv verläuft, kann es sinnvoll sein, es zu vertagen. Vereinbaren Sie einen neuen Termin und geben Sie allen Beteiligten die Gelegenheit, ihre Gedanken zu sortieren. Allerdings läuft man hier Gefahr, dass bei den Beteiligten ein schlechtes Gefühl verbleibt; deswegen sollte man für einen freundlichen Abschluss sorgen.

## Teamgespräche im Change

Eine große Auftaktveranstaltung zur Information über das Veränderungsvorhaben und dann passiert immer weniger: Das ist Realität in vielen Organisationen und Teams. Um Veränderungen wirklich wirksam umzusetzen und im Team die – heute so notwendigen – Change-Kompetenzen aufzubauen, braucht es regelmäßige Teamformate.

***ZIEL:*** Teamgespräche im Veränderungsprozess dienen als kontinuierliches Format, um den aktuellen Stand der Veränderung zu besprechen, Rollen und Verantwortlichkeiten anzupassen und auf Fragen oder Bedenken des Teams einzugehen. Das Ziel dieser regelmäßigen Gespräche ist es, das Team auf dem Laufenden zu halten, Verständnis zu schaffen und sicherzustellen, dass alle Mitglieder die Veränderung gemeinsam vorantreiben.

***VORBEREITUNG:*** Vor jedem Teamgespräch sollte sich die Führungskraft über den aktuellen Stand der Veränderung informieren und mögliche Herausforderungen oder Fortschritte identifizieren, die für das Team relevant sind. Fragen wie „Welche aktuellen Herausforderungen gibt es in unserem Team durch die Veränderung?“ oder „Welche Unterstützung braucht das Team, um die nächsten Schritte zu meistern?“ können hilfreich sein, um das Gespräch zu strukturieren. Zudem sollte die Führungskraft darauf achten, wie die Teammitglieder in den bisherigen Sitzungen reagiert haben, und überlegen, wie sie stille Stimmen stärker einbindet und dominante Teilnehmende moderiert.

***DURCHFÜHRUNG:*** In diesen regelmäßigen Gesprächen ist es wichtig, dass die Führungskraft offen kommuniziert, welche Fortschritte und Herausforderungen es im Veränderungsprozess gibt. Sie sollte Raum schaffen, damit jedes Teammitglied seine Perspektive teilen kann, und gezielt Fragen an zurückhaltende Mitglieder richten, um ihre Beteiligung zu fördern. Um die Teamgespräche im Veränderungsprozess strukturiert und zielführend zu gestalten, kann die Führungskraft die Struktur einer Retrospektive nutzen, die auf einer klaren Abfolge basiert:

1. **Was ist gut gelaufen?** Die Führungskraft lädt die Teammitglieder ein, Erfolge und gelungene Anpassungen zu teilen. Diese positive Einstimmung schafft Motivation und zeigt dem Team, dass ihre Beiträge zur Veränderung wahrgenommen und geschätzt werden.

2. **Was könnte besser laufen?** Der nächste Schritt ist die Reflexion über Herausforderungen oder Hindernisse, die das Team im Veränderungsprozess erlebt hat. Hier ist es wichtig, dass die Führungskraft eine offene und wertfreie Atmosphäre schafft, damit die Teammitglieder sich sicher fühlen, Kritik oder Bedenken anzusprechen.

3. **Welche konkreten Maßnahmen können wir umsetzen?** Nachdem die Herausforderungen identifiziert wurden, geht es darum, gemeinsam Lösungsvorschläge zu entwickeln und konkrete Maßnahmen festzulegen

4. **Was brauchen wir für die nächsten Schritte?** Im letzten Schritt wird geklärt, welche Unterstützung das Team benötigt, um die festgelegten Maßnahmen umzusetzen.

***EMPFEHLUNG:*** Eine Moderationsrolle ist hilfreich in den Team-Meetings; das muss aber nicht die Führungskraft sein, im Gegenteil, es ist gut für die Verantwortungsübernahme im Team, wenn die Moderationsrolle abwechselnd aus dem Team übernommen wird.

# 3

# Die Gestaltung einer Kommunikations-architektur im Change

Eine Kommunikationsarchitektur beschreibt die Struktur und Planung aller relevanten Gesprächs- und Informationsformate im Rahmen eines Veränderungsprozesses. Ziel ist es, klare Kommunikationswege und regelmäßige Austauschformate zu schaffen, die alle Mitarbeitenden über den aktuellen Stand und die nächsten Schritte der Veränderung informieren, Fragen klären und die Zusammenarbeit fördern.

Um eine effektive Kommunikationsarchitektur zu entwickeln, sollten Führungskräfte zunächst festlegen, welche Gesprächsformate regelmäßig stattfinden müssen: Teamgespräche sorgen für ein gemeinsames Verständnis und fördern die Zusammenarbeit, während Einzelgespräche Raum für individuelle Anliegen und Fragen bieten. In Ad-hoc-Konfliktgesprächen können auftretende Spannungen frühzeitig geklärt werden, bevor sie das Teamklima beeinträchtigen. Diese Formate geben allen Beteiligten Sicherheit und fördern Klarheit über den Fortschritt der Veränderung.

# 4

# Die Entwicklung eigener Kommunikations-kompetenzen

Durch eine Kombination aus Selbstreflexion, Einholen von Feedback und kollegialem Austausch können Führungskräfte ihre Kommunikationskompetenzen kontinuierlich entwickeln:

## Selbstreflexion

Kenntnis über das eigene Kommunikationsverhalten helfen entscheidend, sich selbst weiterzuentwickeln. Dabei sind vor allem folgende Leitfragen relevant:

- Welche meiner Eigenschaften sind hilfreich im Führen (schwieriger) Gespräche?
- Welche meiner Eigenschaften können hinderlich sein? Zum Beispiel kann starke analytische Kompetenz beim Gegenüber ein Gefühl der Unterlegenheit auslösen oder verhindern, dass emotionale Themen angesprochen werden. Herzlichkeit und Empathie können auch dazu führen, dass das Gegenüber sich bedrängt fühlt und das Gespräch zu einseitig auf der emotionalen Ebene stattfindet.
- Welche Gespräche haben in der Vergangenheit gut geklappt? Was kann ich davon für die Zukunft lernen?
- Welche Gespräche haben nicht funktioniert? Welche Verhaltensweisen haben dazu geführt, die ich in der Zukunft vermeiden muss?

## Feedback aus dem Team

Eine offene Rückmeldung von Mitarbeitenden ermöglicht es, blinde Flecken in der eigenen Kommunikation zu erkennen und gezielt an den eigenen Schwächen zu arbeiten. Mit folgenden Fragen lässt sich die Entwicklung nachvollziehen:

- Habt Ihr die Informationen, die Ihr für die Umsetzung der Veränderung braucht?
- Fühlt Ihr euch einbezogen und beteiligt?
- Auf einer Skala von 1-10, wie effektiv ist meine Kommunikation?
- Wie zufrieden seid Ihr mit den Gesprächsformaten, die wir zur Begleitung der Veränderung haben?

## Soziales Lernen

Zusätzlich bieten Peer Group Meetings eine Plattform zum Austausch mit anderen Führungskräften, auf der eigene Erfahrungen und das Feedback der Teams reflektiert und Best Practices geteilt werden können. Solche Treffen fördern das kollegiale Lernen und bieten neue Perspektiven auf Kommunikationsherausforderungen.

## Inhaltliche Vertiefung

Führungskräfte können beim zentralen Change Management Team oder der Unternehmenskommunikation anregen, Kommunikationsformate anzubieten, z.B. den gezielten

Informationsaustausch durch Narrowcasting-Kanäle wie Führungskräfte-Newsletters oder exklusive Plattformen. Darüber erhalten Führungskräfte aktuelle und relevante Informationen zur Veränderung. Diese präzisen Updates helfen, die Kommunikation im Team gezielt und informiert zu gestalten.

# 5

# Die häufigsten Fehler in Change-Gesprächen

Beim Führen von Gesprächen im Change Management können einige häufige Fehler die Kommunikation beeinträchtigen und die angestrebten Veränderungen erschweren. Zu den wichtigsten Stolpersteinen gehören:

## Mangelnde Vorbereitung

Ohne eine klare Struktur und Zielsetzung kann das Gespräch schnell abdriften und wichtige Punkte bleiben unbesprochen. Eine gründliche Vorbereitung mit festgelegten Schwerpunkten ist entscheidend, um das Gespräch zielführend zu gestalten.

## Annahmen treffen, statt nachzufragen

Oft neigen Führungskräfte dazu, Annahmen über die Sichtweise oder Motivation der Mitarbeitenden zu treffen, statt aktiv nachzufragen. Offene Fragen schaffen Klarheit und vermeiden Missverständnisse, da sie Raum für die Perspektive der anderen Seite lassen.

## Emotionen ignorieren

Veränderungsprozesse lösen oft Unsicherheiten und Ängste aus. Wenn emotionale Reaktionen im Gespräch übergangen werden, entsteht Distanz und das Vertrauen leidet. Führungskräfte sollten deshalb aktiv auf emotionale Signale eingehen und Empathie zeigen, bevor sie auf die sachliche Ebene zurückkehren.

## Dominanz statt Dialog

Gespräche im Change Management sollten dialogisch sein. Wenn Führungskräfte das Gespräch dominieren, entsteht kein echter Austausch. Es ist wichtig, alle Stimmen im Team zu hören und sicherzustellen, dass Mitarbeitende ihre Perspektiven und Bedenken äußern können.

## Defensives Verhalten

Defensive Reaktionen auf Kritik oder Rückfragen sind ein häufiger Fehler, der das Gespräch erschwert. Statt sich zu rechtfertigen, sollten Führungskräfte aktiv zuhören und offen auf das Feedback eingehen. Eine ruhige, aufmerksame Haltung signalisiert, dass alle Beiträge ernst genommen werden.

## Fehlendes Follow-up

Nach einem Gespräch ohne Nachverfolgung der besprochenen Maßnahmen verlieren Mitarbeitende schnell das Vertrauen in den Prozess. Ein klarer Plan für die nächsten Schritte und ein konkretes Follow-up zeigen, dass das Gespräch ernst genommen wurde und dass die Führungskraft den Fortschritt aktiv unterstützt.

## Zu viele Themen gleichzeitig

Zu versuchen, alle Anliegen in einem Gespräch anzusprechen, kann das Team überfordern und die Konzentration auf die wichtigsten Themen erschweren. Ein fokussierter Ansatz, bei dem wenige zentrale Punkte behandelt werden, ist meist effektiver.

## Unklarheit über die Rollen

In Gesprächen während des Change-Prozesses ist es wichtig, die Rollen und Erwartungen klar zu kommunizieren. Wenn Mitarbeitende nicht wissen, was von ihnen erwartet wird oder welche Rolle sie einnehmen sollen, entstehen Unsicherheit und Verwirrung.

*“Words are, in my not-so-humble opinion, our most inexhaustible source of magic.”*

Joanne K. Rowling

Kommunikation im Wandel ist mehr als Informationsaustausch; sie ist ein Instrument zur Orientierung und eine Grundlage für Vertrauen. Mit ihr kann Unsicherheit ab-, Vertrauen aufgebaut und Zusammenarbeit und Kultur gestaltet werden. Jedes einzelne Gespräch trägt dazu bei und ermöglicht, dass Veränderung nicht nur strukturell verankert wird, sondern auch die Akzeptanz und das Engagement der Beteiligten gewinnt.

*Autorin*
Juliane Hüppe, studio ø

© 2026 studio oe GmbH. Alle Rechte vorbehalten.
Weitergabe mit Quellenangabe erwünscht.

*Impressum*
studio oe GmbH
Gneisenaustraße 66
10961 Berlin
Geschäftsführung: Juliane Hüppe

www.studio-oe.de
info@studio-oe.de