

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 **MINUTEN**

Veit Etzold

**Wandel
kommunizieren**

GABAL

Veit Etzold

30 Minuten

Wandel kommunizieren

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

ISBN 978-3-95623-943-4

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Autorenfoto: Pietro Sutera
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- **Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.**
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Wandel ist Mist, aber nötig	9
Strategie und Wandel	10
Wie es normalerweise (falsch) läuft	16
Wandel und Innovation	23
Das Neue – ein zweischneidiges Schwert	34
2. Die Change-Story	45
Für jede Lösung ein Problem	46
Es gibt kein Vakuum	50
Von der Strategie zur Story	56
3. Verbündete für Ihr Change-Projekt	71
Die Stakeholder-Matrix	72
Was wissen Sie über Ihr Gegenüber?	75
4. Den Wandel anschaulich erklären	79
Drei bewährte Grundstorys	80
Beispielgeschichten für Ihre Strategie	82

Nach dem Buch ist vor dem Change	87
Fast Reader	88
Der Autor	92
Weiterführende Literatur	93
Register	96

Vorwort

Digitale Transformation, der Aufstieg neuer Mächte wie China auf der geopolitischen Bühne, verändertes Kundenverhalten bei den Millennials und aufmüpfige Aktionäre fordern es ständig: Sie bzw. Ihr Unternehmen müssen besser und damit auch anders werden.

Daraufhin den Kopf in den Sand zu stecken, ist leider keine Lösung: **Wer sich nicht von selbst verändert, der wird verändert.** Entweder Sie nehmen die Sache selbst in die Hand und sitzen mit am Tisch oder Sie stehen auf der Speisekarte.

Nun reicht es aber nicht, dass nur Sie, als Manager, Vorstand oder Unternehmer, den Wandel für wichtig halten. Sie müssen auch Ihre Mitarbeiter und andere relevante Stakeholder mitnehmen. Denn egal, ob Sie Menschen für ein Projekt begeistern, eine Strategie umsetzen oder etwas verkaufen wollen: Sie müssen andere Menschen von dem, was Sie erreichen wollen, überzeugen. **Leadership** heißt, Menschen dazu zu bringen, etwas für einen zu tun. Idealerweise so, dass sie es gern tun.

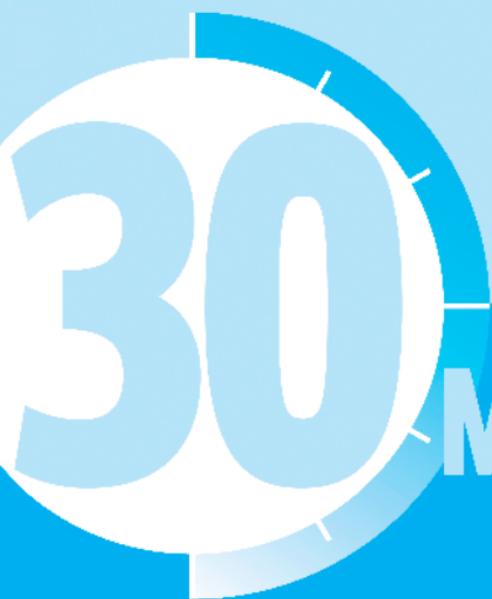
Die beste Möglichkeit ist es dabei, die Notwendigkeit zum Wandel so deutlich wie möglich zu kommunizieren, und das geht am besten mit einer guten Story. Denn was immer Sie vorhaben, Sie müssen eine Story erzählen. Es gibt in der Kommunikation kein Vakuum. Entweder Sie erzählen eine **positive Story zu Ihrem**

Change-Projekt – oder andere erzählen stattdessen eine negative, was man dann gewöhnlich als Klatsch und Tratsch bezeichnet. Besser also, Sie erzählen gleich die richtige Story! Und dabei möchte ich Ihnen helfen. Dieses Buch zeigt Ihnen als Führungskraft, wie Sie bei Ihren Change-Projekten richtig verstanden werden können, indem Sie

1. zunächst eine klare Change-Strategie entwerfen,
2. dazu die richtige Story mit Drama und Dringlichkeit entwickeln,
3. die richtigen Stakeholder adressieren und
4. das Ganze noch mit Metaphern bildhaft unterstützen.

Viel Erfolg und auch Spaß (ja, den kann man dabei auch haben) bei Ihrer Wandel- und Change-Initiative wünscht

Ihr
Prof. Dr. Veit Etzold



30 MINUTEN

Wo will mein Unternehmen eigentlich hin?

Seite 10

Was kann ich bei der Kommunikation von Wandel alles falsch machen?

Seite 16

Warum mag der Mensch das Neue nicht?

Seite 34

1. Wandel ist Mist, aber nötig

Viele Leadership-Kurse oder auch Sonntagsreden von Managern im Ruhestand erwecken den Eindruck, dass Mitarbeiter nur darauf warten, „dass es endlich mal wieder Wandel im Unternehmen gibt“. Das ist leider ein Trugschluss. **Der Mensch ist ein Gewohnheitstier**, und solange die aktuelle Realität einigermaßen auszuhalten ist, sieht er keine Notwendigkeit für allzu große Änderungen. „If it’s not broken, don’t fix it“ ist nicht nur in der IT ein beliebter Spruch. **Fakt ist allerdings auch, dass Unternehmen sich wandeln müssen**, um weiter im Markt bestehen zu können. Und zwar nicht erst dann, wenn es an allen Ecken und Enden lichterloh brennt. Dann ist vielleicht die Bereitschaft zum Wandel da, aber es fehlen die Ressourcen. Ebenso falsch ist der Glaube, dass Wandel und Change erst durch die Digitalisierung nötig wurden. Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen haben sich seit Jahrhunderten konsequent gewandelt. Und das muss Ihnen auch gelingen.