

Sie haben eine gute Geschichte – erzählen Sie sie

Ein Veränderungsprojekt wird aufwendig geplant, Verantwortlichkeiten und Aufgaben verteilt, Budgets reserviert, Führungskräfte informiert und an Bord geholt, Berater engagiert. Trotzdem droht das Projekt zu scheitern, die Luft ist draußen, die Stimmung im Keller. Mitarbeiter sind verunsichert bis verstört, Führungskräfte ratlos bis verärgert. Stimmen werden laut, die die Veränderung in Frage stellen.

von Elisabeth Babnik und Andrea Sutter

Laut diversen Studien scheitern bis zu 80 Prozent aller Veränderungsprojekte. Die Gründe für das Scheitern sind unterschiedlich, haben jedoch einen gemeinsamen Kern: mangelhafte beziehungsweise unzureichende Kommunikation im und über den Veränderungsprozess. Erfolgreiche Change-Kommunikation entscheidet über Gelingen oder Scheitern von Veränderungsvorhaben.

Mitteilen – teilen – teilhaben

Kommunikation ist nicht nur der Austausch von Information, sondern vor allem soziales Handeln. Es geht um mitteilen, teilen, teilhaben. Ziel und Zweck der Kommunikation ist die Verständigung in Bezug auf Inhalte, Motive, Interessen, Werte etc., die in einem bestimmten Zusammenhang wichtig sind, um etwas zu erreichen. In einem Veränderungsvorhaben ist Kommunikation die zentrale Drehscheibe. Sie schafft Verbindung, klärt, ermutigt, fordert und hält Prozesse in Gang, sie ist der Botenstoff im Organismus einer jeden Organisation.

Change-Prozesse effektiv kommunizieren

Ein Veränderungsprozess muss einer entsprechenden Veränderungsarchitektur folgen. Brauchbare Kommunikationselemente werden in einem Gesamtprozess zusammengestellt und der entsprechenden Situation

Unterschiedliche Kommunikationselemente verfolgen verschiedene Ziele



angepasst, um die Veränderungsziele zu erreichen. Folgende Fragen müssen für einen effektiven Change-Prozess beantwortet werden: Wie erreichen wir alle Betroffenen? Wie schaffen wir emotionale Betroffenheit, die Bewegung in einer Organisation ermöglicht? Wie können wir das Wissen unserer Mitarbeiter nutzen und in die Veränderungsbemühungen einfließen lassen? Wie können wir Ideen, Strategien und Konzepte wirksam kommunizieren und verankern? Wie können wir eine neue Kultur und neue Arbeitsweisen für alle sichtbar, spürbar und erlebbar machen?

Die richtigen Personen beteiligen

Ein Schlüsselfaktor für wirkungsvolle Change-Kommunikation ist die Möglichkeit der Beteiligung und Mitgestaltung von Mitarbeitern bei der Umsetzung. Die Herausforderung liegt darin, echte Dialoge zu ermöglichen statt mit Manipulation und Indoktrinierung zu arbeiten. Wichtig ist, Personen auszuwählen, die die Zielerreichung in den unterschiedlichen Kommunikationselementen unterstützen. Es müssen Beteiligte sein, die sich integrieren, die den Mut haben, eigene Überlegungen einzubringen und auch die Meinungen der Mitarbeiter berücksichtigen. Klarzustellen ist auch, wer auf welcher Ebene welche Nachricht in welcher Form überbringt. Attraktive Ziele und Zukunftsbilder können die ganze Organisation bewegen, wenn sie in geeigneter Form kommuniziert werden. Um auf die

komplexe Landschaft an Stakeholdern aus unterschiedlichen Funktionen, Bereichen und manchmal auch Standorten kommunikativ einzugehen, braucht es einen gut abgestimmten Mix an unterschiedlichen kommunikativen Maßnahmen und Instrumenten mit dem Ziel, den Veränderungsprozess wirkungsvoll zu unterstützen (siehe Grafik) – persönlich, auf Medien basierend, informierend, proaktiv sowie dialogorientiert.

Die Umsetzung richtig steuern

Eine steigende Anzahl von Unternehmen setzt in Veränderungsprozessen auf begleitende Change-Kommunikationsmaßnahmen. Und die anderen? Sie kommunizieren selbstverständlich auch, nur einfach weniger wirkungsvoll, zielgerichtet, involvierend und effektiv. Das, was den Unterschied macht, ist die Frage: steuere ich die Kommunikation als unterstützenden, erfolgswirksamen Begleitprozess gezielt – oder eben nicht? Gezielt steuern heißt, sich eine Kommunikationsstrategie für den Veränderungsprozess zurechtlegen, eine gute Geschichte erzählen und mit einer Stimme sprechen.

Der Kern jeder Kommunikationsstrategie ist eine schlüssige Change-Story, um die Projektziele bestmöglich zu unterstützen. Dazu muss klar definiert sein, welche Kernbotschaften auf welchen Kanälen kommuniziert werden und ob es neue Maßnahmen braucht. ►



Beim Thema Innovation wird es sinnvollerweise eine innovative, andere Art der Kommunikation geben, die den unternehmenskulturellen Wandel, den Innovation braucht, erlebbar macht und unterstützt. Sprache selbst setzt neue Impulse. Bestimmte verwendete Begriffe und deren Konnotationen geben die Kultur in der Organisation wieder. Veränderungen der Begrifflichkeiten schaffen neue Bedeutungen.

Eine gemeinsame Sprache sprechen

Durch Dialog und Austausch kann der Gebrauch und die Bedeutung von Begriffen abgestimmt und verändert werden. In diesem Kontext geht es vor allem um die Frage, welche Terminologie anschlussfähig ist und die Realität widerspiegelt. Da gilt es sehr genau zuzuhören. Die Kommunikationsstrategie legt auch klar fest, welche Inhalte, von welcher Ebene, mit welchen Medien beziehungsweise Personen, wann kommuniziert werden – ein klassischer Kommunikationsfahrplan also. Hier gilt die Regel: Je weiter oben im Management der Sender steht, desto bedeutungsvoller die Botschaft. Daher ist es manchmal gut, den CEO im Hintergrund zu halten und ihn nur in den entscheidenden Phasen einzusetzen.

Eine gute Strategie berücksichtigt auch, wie der Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen gemessen und kontrolliert wird. Hierfür stehen uns eine Reihe an Evaluierungsmöglichkeiten und Steuerungsinstrumenten

zur Verfügung: vom internen Benchmarking über Mitarbeiterbefragungen bis hin zu Resonanzgruppen und Messgrößen, wie der Erreichung von Businesszielen, Mitarbeiter-Fluktuation, Stabilität in den Team-Besetzungen etc.

Sie haben eine gute Geschichte, warum sich etwas ändern soll – erzählen Sie sie! Die Change Story repräsentiert ein gemeinsames Verständnis des geplanten Veränderungsprojekts, das »Warum und Wozu« der Veränderung. Wie in vielen guten Geschichten gibt es eine Rückblende in die Vergangenheit, um zu verstehen, woher die Organisation kommt. Sie erzählt, wo das Unternehmen gerade steht und wohin die Change-Reise gehen soll. Eine gute Change-Story generiert Sinn und Nutzen, spricht die Emotion an und schafft Raum für Bewegung (e-motion). Die Key-Botschaften, die Questions & Answers und die Kommunikationsziele werden in Bezug zum Gesamtprozess abgeleitet. Wird diese Basisarbeit nicht geleistet, erleben wir häufig, dass Führungskräfte aufgrund fehlender Argumente in eine Sprachlosigkeit verfallen und ihnen die Überzeugungskraft für den Wandel fehlt.

Das One Voice-Prinzip verankern

Das One Voice-Prinzip sollte im Management-Alltag in jeder Organisation fest verankert sein. Jedes außenwirksam relevante Meeting hat im besten Fall als Schlussagenda »One Voice« auf der Tagesordnung, wo

»Vergessen Sie Powerpoint und Statistiken. Um Menschen auf einer tiefen Ebene anzusprechen, brauchen Sie Geschichten.«

Robert McKee, Harvard Business Review

die Botschaften und das Wording fix vereinbart und am besten schriftlich festgehalten werden. Das hat sich vor allem in Situationen hilfreich erwiesen, wo Führungskräfte direkt aus den Meetings in ihr Team zurückkehrten und eine klare Aussage zur Verfügung hatten.

Change lebendig kommunizieren

Viele gescheiterte Veränderungsprojekte zeigen: In diesen Prozessen darf man die Kommunikation nicht dem Zufall, der Gerüchteküche oder gar den offiziellen Verlautbarungsorganen überlassen. Change braucht lebendige Kommunikation, mit unterschiedlichen Elementen, mit Dialog statt Diskussion, authentischen Begegnungen von Menschen, Emotionen und positiven Erlebnissen. Sie brauchen attraktive Geschichten und Ziele, Aufmerksamkeit gegenüber Sprache und deren Bedeutung. Sie brauchen Führungskräfte, die um ihre eigene kommunikative Bedeutung Bescheid wissen und sich nicht scheuen, auch mal neue Kommunikationsmedien und -kanäle zu nutzen. Erfolgreiche Change-Kommunikation schafft Verbindung, bindet ein, erklärt und fragt nach und ermöglicht ein internes Marketing der Veränderungsidee an sich. Dadurch schafft man in der Veränderung eine Situation, in der sich Menschen wertgeschätzt fühlen und ihre Sehnsucht nach echtem Kontakt in unsicheren Zeiten erfüllt wird. ●

So kommunizieren Sie Change erfolgreich

Ausgangssituation formulieren mit:

- Change-Story
- Keybotschaften
- Questions & Answers/Argumentarium/Factsheet
- Basis-Präsentation
- Zentrale Informationsplattform
- Sprachanalyse

Mitarbeiter einbinden:

- Info-Großgruppenveranstaltungen, Intranet, Newsletter
- Dialogorientierte Formate siehe Online-Kommunikation
- Feedback: Mix aus Resonanzgruppen, Fokusgruppen
- Teambuilding-Workshops

Führungskräfte unterstützen durch:

- Kamingespräche: Dialog über Strategie, Hintergründe, wichtige Entscheidungen, relevante Änderungen
- Toolbox und Basis-Unterlagen für (informelle) Gespräche und Veranstaltungen mit den Mitarbeitern
- Basis-Unterlagen für die externen Stakeholder
- Führungskräfte-Workshops

Online kommunizieren:

- Intranet, Change-Newsletter
- Dialogorientierte Formate wie Blog, internes Facebook
- Projekt-Wiki
- Videos, Fotos von Veranstaltungen