

Dominik Ruisinger – Thomas Pleil

# Veränderungen kommunizieren - Kommunikation verändern

Transformationsprozesse begleiten und gestalten

Ein Playbook zu  
Veränderungskommunikation



**Empfohlene Zitierung:**

Dominik Ruisinger, Thomas Pleil (2022): Veränderungen kommunizieren - Kommunikation verändern. Transformationsprozesse begleiten und gestalten. Ein Playbook zu Veränderungskommunikation, Darmstadt. DOI: 10.48444/h\_docs-pub-301

**Herausgeber:**

Hochschule Darmstadt

University of Applied Sciences Haardtring 100 | 64295 Darmstadt

info@h-da.de

**Rechtsform:**

Die Hochschule Darmstadt ist gemäß § 1 Abs. 1 HHG (Hessisches Hochschulgesetz vom 14.12.2009 GVBL. I. S. 666) eine rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtung.

**Autor:**

Dominik Ruisinger

ruisinger@ad-text.de

**Redaktion und Einleitung:**

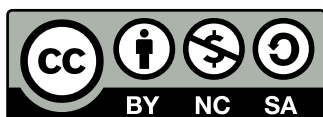
Prof. Dr. Thomas Pleil

thomas.pleil@h-da.de

**Gestaltung:**

Sascha Biallas

hallo@saschabiallas.de

**Lizenz:**

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons-Lizenz](#)

(Bedingungen: Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen).

# Einführung

Auf vieles freuen wir uns, wenn wir in die nahe oder ferne Zukunft schauen: Treffen und Ausflüge mit Freunden und Familie, ein neues Möbelstück, die Urlaubsreise oder neue Aufgaben. Veränderungen können Ansporn sein. Oft aber lösen Veränderungen Zurückhaltung oder gar Abwehr aus. Warum ist das so? Eine Erklärung: Je mehr wir das Neue selbst gestalten, desto mehr ist es "unsere" Veränderung. Und wir wünschen uns Veränderungen, deren Vorteil wir erkennen. Auf sie freuen wir uns.

In diesem Booklet geht es um Veränderungen im Betrieb. Jeder Betrieb wandelt sich ständig. Und mit ihm Aufgaben und Rollen von Beschäftigten, die Art der Zusammenarbeit, natürlich auch die Gegenstände und Ergebnisse der Arbeit. Doch Digitalisierung und die Notwendigkeit, auch für unsere Enkel eine lebenswerte Welt zu erhalten, sorgen für mehr und wahrscheinlich auch schnellere Veränderungen als viele es bisher gewohnt waren.

Sind also Veränderungen Zwang oder bieten sie Gestaltungsfreude? Wie geht man mit Wandel um und wie bezieht ein Betrieb die Beschäftigten ein? Wir sind davon überzeugt, dass hier Unternehmenskultur, Führungsstil und Kommunikation sehr stark gefragt sind. Diese drei sind schwer voneinander zu trennen, wie sich auf den nächsten Seiten zeigen wird. Dennoch steht die Kommunikation in diesem Playbook im Vordergrund. Denn Kommunikation schafft Bewusstsein: Wie ändert sich unser Umfeld? Warum sollten wir Veränderungen auf den Weg bringen? Kommunikation schafft zugleich auch Räume - Räume des Austauschs und damit auch Rahmen für das Entwickeln gemeinsamer Strategien. Und Kommunikation schafft Erwartungen, bei den Beschäftigten und bei Externen.

# Gestal- tungsfreude statt **Last**

Gerade in der digitalen Transformation zeigt sich, dass sich jene Unternehmen besonders erfolgreich wandeln, die die Veränderung als Teamaufgabe sehen und nicht als hierarchisch verstandenes Managementprojekt. In den Begrifflichkeiten der strategischen Kommunikation bedeutet dies, dialogorientiert zu kommunizieren und zu vernetzen - also, die unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnisse zu hören, und nicht nur transparent und ehrlich zu informieren, sondern auch gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Und im Zweifel auch zu formulieren, was derzeit unklar ist - aber wie man damit umgeht und wie dabei Beteiligung funktioniert.

Veränderungen in Betrieben sind nicht nur alltäglich, sondern vielfältig. Genauso wie die Strukturen von Unternehmen und die Menschen, die dort arbeiten. Ein Beispiel: In größeren Firmen sind unter anderem die Vertreter:innen von Beschäftigten einzubeziehen - im Sinne des bestmöglichen Ergebnisses über den formal vorgegebenen Rahmen hinaus. In kleineren Firmen sind dagegen das Zuhören und Diskutieren von Lösungen direkt mit Beschäftigten zu organisieren. Besonders wichtig in allen Situationen: Die Kommunikation muss für alle transparent und nachvollziehbar sein - auch, wenn ein Teil der Beschäftigten im Homeoffice arbeitet oder gerade in einer Familienphase ist.

Diese unterschiedlichen Situationen haben uns dazu gebracht, einige Szenarien einmal kommunikativ durchzuspielen. Während große Unternehmen typischerweise klare Strategien der Veränderungskommunikation haben, ist das Bewusstsein für die Rolle einer systematischen Kommunikation im Wandel in einigen kleineren oder mittleren Unternehmen

noch nicht so ausgeprägt. Das vorliegende Playbook will deshalb Anregungen geben, vor allem interne Kommunikation in unterschiedlichen Szenarien der Veränderungen gut zu gestalten. Die meisten Tipps nehmen dabei typische Beispiele für Veränderungen in Betrieben als Ausgangspunkt und stellen prototypische Ansätze zur Kommunikation vor. Vor allem Kommunikationsverantwortliche aus kleineren und mittleren Unternehmen möchten wir damit ansprechen.

## Szenarien der Veränderungskommunikation zum Durchspielen

Entstanden ist dieses Playbook im Rahmen des Projektes "ALLE im digitalen Wandel". Hier haben wir - Vertreter:innen verschiedener Disziplinen der Hochschule Darmstadt - mit fünf Unternehmen und einer großen Verwaltung experimentiert: Immer ging es um neue Formen der (Zusammen-)Arbeit und damit die Gestaltung von Aspekten der Digitalisierung. Resilienz, Neugier, Lebenslanges Lernen und Veränderungskommunikation kamen so im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) in neue Zusammenhänge. Dabei hat sich auch gezeigt, dass das systematische Kommunizieren in und von Veränderungen oft unterschätzt wird. Deshalb bieten wir mit diesem Playbook Anregungen, die Forschung und Praxis verbinden. Sie sollen Beiträge leisten, damit Weiterentwicklungen im Betrieb nicht abschrecken, sondern als Chancen gesehen werden, die allen Gestaltungsmöglichkeiten geben. Und wenn Sie an mehr interessiert sind: Dieses Playbook ist Teil einer Reihe, in der auch Resilienz und Neugier sowie Lebenslanges Lernen im Mittelpunkt stehen.

Thomas Pleil

# Der Inhalt



1. **Alles ist neu**
2. **Vom Change zur Change-Kommunikation**
  - Eine Organisationswelt im Wandel
  - Erfolgsfaktor Veränderungskommunikation
3. **Die Herausforderungen einer Veränderungskommunikation**
  - Moderne Organisationskultur als Kompass  
Case Study: *Wenn Kulturwandel auf Tradition trifft*
  - Klare Führungskultur als Basis  
Case Study: *Wenn die Übernahme durch die Konkurrenz droht*
  - Positive Teamkultur als Bindung  
Case Study: *Wie Markenbotschafter das Recruiting unterstützen*
4. **Die Bausteine einer Veränderungskommunikation**
  - Die Kommunikationsstrategie  
Case Study: *Wenn eine neue Positionierung notwendig ist*
  - Die Sprache und ihre Eigenschaften  
Case Study: *Wenn Change-Agents für Überzeugung sorgen*
  - Die Medien und die Methoden
    - Medien der Information  
Case Study: *Wenn eine mögliche Fusion für Unruhe sorgt*
    - Medien des Dialoges  
Case Study: *Wenn es im Unternehmen gärt*
    - Medien der Kollaboration  
Case Study: *Wie World Cafés die Neuorganisation erleichtern*
5. **Fazit: 10 Kernaussagen**
6. **Die Literatur**
7. **Der Autor**

1.

Alles ist neu

Wir leben im Jahr 2022. Das Corona-Virus hat nicht nur das Verhalten vieler Menschen beeinflusst. Es hat auch einiges in Unternehmen und Institutionen verändert. Und: Es hat die Kommunikation kräftig durcheinandergewirbelt. Das Positive: Die Digitalisierung hat einen kräftigen Schub erhalten. Vieles, was einst undenkbar erschien, wird heute umgesetzt: Webinare per Zoom, Meetings via MS Teams, Austausch via Slack, Homeoffice und mobile Arbeit. Was früher nur in hippen StartUps umgesetzt wurde, kann jede:r und macht jede:r.

## Der beständige Wandel

Doch dieser transformative Weg bedeutet mehr: Das Zeitalter der Digitalisierung impliziert ebenso Veränderungen bei Prozessen, Strukturen, Hierarchien und bei Erwartungen an Arbeitgeber wie Arbeitnehmerinnen. Schon heute ist klar: Diese tiefgreifende Entwicklung wird Organisationen – ob agil oder nicht agil – grundlegend verändern. Wie schrieb der britische Naturforscher Charles Robert Darwin Mitte des 19. Jahrhunderts: *„Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel.“* Und nur die Arten werden überleben, die sich an ihre veränderte Umgebung anpassen.

Seine Worte lassen sich 150 Jahre später gut auf Unternehmen und Institutionen übertragen. Mit einem Unterschied: Veränderungen treten deutlich schneller ein. Einfach formuliert: Wandel ist inzwischen zu einem permanenten Begleiter unserer Zeit geworden. Nur wer auf diesen reagiert, wird als Organisation überleben, neue Märkte eröffnen, eine attraktive Arbeitgeberin bleiben.

„Nichts in der Geschichte  
des Lebens ist beständiger  
als der Wandel.“

## Erfolgsfaktor Kommunikation

Changes betreffen viele Bereiche: die Organisation selbst, ihre Leitung, ihre Mitarbeitenden, weitere Stakeholder. Und sie lösen oftmals Ängste und Widerstände aus. Schließlich bedeuten sie gerade für Mitarbeitende physischen wie vor allem psychischen Druck. Sie wissen nicht, welches Rädchen sie im Motor nach Ende des Prozesses oder Projektes spielen werden.

Solch einen Veränderungsprozess aktiv zu begleiten und den Kulturwandel intern wie extern mitzugestalten, das ist die zentrale Aufgabe moderner Veränderungskommunikation, auch Change-Kommunikation genannt. Kommunikatoren müssen die Betroffenen informieren und für Unterstützung werben, Bedenken entgegenwirken und in einen Dialog treten, ein positives Grundgefühl erzeugen und künftige Chancen hervorkehren – und zwar fortlaufend während des gesamten Change-Projektes.

Gleichzeitig darf die Veränderungskommunikation nicht allein auf den Schultern der Kommunikator:innen liegen. Ganz im Gegenteil: Vielmehr muss es ihr Ziel sein, dass möglichst viele Personen innerhalb der Organisation in den Veränderungsprozess mit integriert werden, ihr aller Wissen genutzt wird und sie am Prozess der Veränderung aktiv mitwirken. Nur so kann und wird später jeder Change-Prozess erfolgreich ablaufen.

## Hohe Verantwortung für Kommunikatoren:innen

Kann dagegen solch ein Prozess nicht konsequent kommuniziert werden, wird er scheitern. Können Mitarbeitende nicht überzeugt und abgeholt werden, werden sie sich von der Organisation entfernen. Können Führungspersonen nicht als Vorbild vorangehen, wird sich ihnen niemand anschließen. Dies zeigt, welche hohe Verantwortung eine Veränderungskommunikatorin hat.

**Doch welche kommunikativen Fähigkeiten müssen Führungskräfte nun haben, um Veränderungen aktiv voranzutreiben? Wie müssen sie ihre Mitarbeitenden aktiv mitnehmen? Welche interne Kultur ist dafür notwendig?** Schließlich scheitern viele Veränderungsprojekte daran, dass gerade die internen Stakeholder in diesen Wandel zu digitalen Zeiten nicht rechtzeitig eingebunden sind.

## Darum ein Playbook Veränderungskommunikation

Wenn heute Change-Projekte scheitern, dann liegt dies zumeist an mangelhafter Veränderungskommunikation. Genau deshalb ist dieses Playbook Veränderungskommunikation entstanden. Dabei geht es nicht darum, die einzelnen Methoden in ihren theoretischen Modellen vorzustellen. Vielmehr ist dieses Playbook darauf ausgerichtet, anhand konkreter Beispiele und typischer Alltagssituationen Organisationen mögliche Wege, Methoden, Tools aufzuzeigen, wie sie mit Veränderungen unterschiedlichster Art kommunikativ umgehen sollten, um Changes erfolgreich zu realisieren. Dazu wurden für dieses Playbook beispielhaft zahlreiche rein hypothetische Change-Situationen erfunden, anhand der sich die beschriebenen Methoden und Tools anwenden lassen. Auch dies gehört zu unserem Verständnis einer praxisnahen Playbook-Serie hinzu.

?

Vom Change  
zur Change-  
Kommunikation

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“ Dieses Sprichwort ist in digitalen Zeiten in seiner Bedeutung aktueller denn je. Denn wer sich nicht ändert, wird auf der Strecke bleiben. Schließlich befindet sich unsere wirtschaftliche, politische, soziale, ökologische und kulturelle Welt in einem enormen, unaufhaltsamen Wandel. Dies spüren wir im zwischenmenschlichen wie im beruflichen Umfeld.

Gerade die Corona-Krise hat der Digitalisierung einen kräftigen Schub verpasst sowie traditionelle Denkweisen in ihren Grundfesten erschüttert: Gestern noch erfolgreiche Geschäftsmodelle sind plötzlich überholt, etablierte Produkte und Dienstleistungen abgelöst, Vertriebswege veraltet. Stattdessen stehen neue Wettbewerber im Fokus der Kundinnen. Mit diesen Veränderungen in digitalen Zeiten müssen Organisationen Schritt halten und sich quasi laufend neu erfinden. Hier entscheidet sich, ob trotz äußerem Chaos sichere Strukturen, innere Stabilität und vertrauensvolle Arbeitsprozesse entwickelt werden und erhalten bleiben.

„Wer nicht mit  
der Zeit geht,  
geht mit der  
Zeit.“

## Veränderung ist nicht gleich Veränderung

Doch ist jede Veränderung ein wirklicher Change, der eine sorgfältig geplante Veränderungskommunikation benötigt? Beim Begriff „Change“ geht es nicht um alltägliche Veränderungen. Ein Change bezeichnet grundlegende Neuerungen von Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen, die einen wirklichen Bruch mit dem Alten kennzeichnen und etwas Neues entstehen lassen (Edelman 2018: 14). Gleichzeitig impliziert Change nicht immer eine sofortige und tiefgradige Neustrukturierung. In vielen Fällen werden Prozesse eher schrittweise in Gang gesetzt und wirken sich in unterschiedlicher Intensität aus.

Als dramatisch lässt sich der Change-Prozess bezeichnen, der durch Internet und Digitalisierung seit einigen Jahren durch die Organisationen weht und mit der Corona-Krise zusätzlichen Schub erhielt. Dieser verändert grundlegend die Arbeits-, Prozess- und Führungskultur von Organisationen. Doch was heißt hier digitaler Wandel?

### » Digitalisierung:

Digitale Daten, digitale Medien, digitale Prozesse, digitale Anwendungen: Laut Studien ist ein Großteil der Unternehmen offen für die Digitalisierung und den technologischen Wandel. Gleichzeitig umfasst Digitalisierung mehr als disruptive Technologien, sondern greift tief in Arbeitsbereiche ein. Solche Veränderungen führen einerseits zu Unsicherheiten und Widerständen bei der Belegschaft, andererseits setzen sie Organisationen unter einen permanenten Veränderungsdruck. Daher spielt ein kommunikativ begleitetes Change-Management eine solch zentrale Rolle.

### » Digitale Transformation:

*„Digitalisierung umfasst die Integration digitaler Technologien in Prozesse und Produkte. Die hierdurch ausgelösten Veränderungen bezeichnet man als digitale Transformation.“* (Pleil/Helferich, 2022) Genau diese längst begonnene Transformation müssen Organisationen für sich nutzen. Wer sie dagegen nicht oder zu spät erkennt, wird verlieren. Dabei beginnt sie bereits in unserem Kopf – also in unserer eigenen Überzeugung und Willen, in unserem Mut und Engagement. Jedoch verbauen ihr noch immer eine oder mehrere Barrieren (s. Abb. 01) den Weg.



## Hindernisse auf dem Weg zur Transformation

### Technologisch

- Fehlender freier Internetzugang
- Interne Datensilos
- Veraltete Systeme

### Emotional

- Gefühlte Überforderung
- Fehlende Motivation
- Unsicherheit

### Rechtlich

- Datenschutz
- Rechtliche Vorgaben

### Ökonomisch

- Fehlende Investitionen
- Mangelnde personelle Ressourcen

Abb. 01: Hindernisse auf dem Weg zur Transformation

» **Digitale Mediennutzung:**

In den vergangenen Jahren ist die Zahl der Internetnutzer kontinuierlich gestiegen. Bis vor zehn Jahren waren viele digitale Anwendungen das Revier der Jüngeren bzw. der Early Adopters: Online-Shopping, Online-Banking, Online-Bestellungen, Online-Dialoge, Online-Dating – und all dies möglichst mobil per Smartphone. In den vergangenen Jahren sind verstärkt ältere Zielgruppen nachgerückt. Auch für diese sind Amazon, eBay, Booking.com, Lieferando oder N26 fast schon Alltag, ihre Dialogmedien heißen neben WhatsApp Zoom, Skype oder Google Meet. Zumindest für viele.

» **Digitale Kommunikation:**

Die Kommunikationsbranche erlebt ihren größten Paradigmenwechsel seit Erfindung des Buchdrucks. Mit den digitalen Medien erhalten die Menschen Instrumente an die Hand, die ihrer Kommunikation durch multimediale Präsentationsformen, variable Informationsformate und unmittelbare Dialogoptionen neue Qualität verleihen. Technologische Entwicklungen, leistungsstärkere Datennetze und mobile Anwendungen öffnen vielfältige Wege des wechselseitigen Austausches mit Stakeholdern. Das Zeitalter der digitalen Medien hat aber keineswegs dazu geführt, dass herkömmliche Medien verschwinden. Genau in dieser Kombination besteht eine der zentralen Herausforderungen im digitalen Zeitalter – um digitale wie analoge Menschen, Onliner wie Offlinerinnen intern wie extern zu erreichen.

» **Digitale Revolution:**

In den vergangenen Jahren haben sich die Internetnutzer emanzipiert. Sie haben sich von einseitigen Informationsplattformen verabschiedet und sich stattdessen selbstbewusst den dynamischen Mitmachplattformen des Social Webs zugewendet. Sie verbreiten persönliche Ansichten und individuelle Perspektiven, suchen den Dialog und die Reaktion – bei anderen Nutzern oder Unternehmen. Die Vernetzung hat in der Corona-Krise weiter zugenommen – auch durch den Boom der Messenger, die jegliche Art privaten wie beruflichen Dialoges deutlich erleichtern und jede Kommunikation in einem Veränderungsprozess herausfordern.

## Weitere Arten der Veränderungen

Die Aufzählung zeigt: Die immer stärker digitalisierte Welt bringt Veränderungen, die Auswirkungen auf unser privates wie berufliches Sein haben. Sie nagt an den bisherigen Grundfesten unserer traditionellen Unternehmen und Institutionen. Bestehende Geschäfts- und Arbeitsmodelle müssen immer wieder neu gedacht, teils digitalisiert und auf jeden Fall angepasst werden. Diese zeigt sich wiederum in Form einschneidender Zäsuren, die viele Mitarbeitende zu spüren bekommen:

### » Fusion:

Wenn Unternehmen übernommen werden oder fusionieren, dann ist dies mit Unsicherheiten und der Angst um den Arbeitsplatz verbunden.

### » Restrukturierung:

Wenn Unternehmen umgebaut, Abteilungen geschlossen, Bereiche zusammengelegt werden, dann wird jede dieser Restrukturierungsmaßnahmen Misstrauen und Widerstände erzeugen.

### » Sanierung:

Wenn ein Unternehmen in seinen Grundfesten plötzlich saniert werden muss, hat dies emotionale Spannungszustände zur Folge.

### » Strategiewechsel:

Wenn unerwartet neue Wettbewerber auftauchen, die Strategie verändert und digitale herkömmliche Vertriebswege ersetzen sollen, dann trifft dies auf Skepsis. Insbesondere dann, wenn Mitarbeitende solche Veränderungen und die damit verbundenen gesteigerten Leistungsansprüche bereits früher miterlebt haben.

## Veränderung ist nie abgeschlossen

Um es hier deutlich zu sagen: Kein Betrieb, keine Institution, kaum ein Mensch kann sich diesen Veränderungen entziehen. Viele gehen von Branchen oder dem einzelnen Betrieb aus. Doch der digitale Wandel ist eine weitere, tiefgreifende Veränderung, dem sich kein Unternehmen entziehen kann. Sie haben schlicht keine Wahl, mitzumachen – ob gewollt oder gedrängt. Wenn sich die Regeln in den Märkten grundlegend wandeln, müssen sie sich gerade Organisationen neu erfinden. Nur so können sie wettbewerbsfähig bleiben. Wer sich dagegen nicht an die neuen Bedingungen in digitalen Zeiten anpasst, der wird auf der Strecke bleiben. Hinzu kommt die sogenannte große Transformation – eine Transformation hin zur Notwendigkeit nachhaltigen Wirtschaftens, das sich an ökologischen und sozialen Aspekten ausrichtet. Insofern ist Veränderung nie abgeschlossen, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der von Organisationen und ihren Beschäftigten als Daueraufgabe angenommen und fachlich sowie kommunikativ beherrscht werden muss.

## Der innere Druck

Jede dieser Veränderungen stellt eine Aufgabe dar: Für die Führung, für die Mitarbeitenden, für die Unternehmenskultur. Denn mit einem Wandel verliert viel Bestehendes an Gültigkeit, viel Bindendes an Orientierung, viel Bekanntes an Gewohnheit. Kein Wunder, dass jeder Wandel den Menschen im Unternehmen und im Umfeld Angst macht. Sie sollen sich ändern, ihr Verhalten verändern, ihre Gewohnheiten anpassen, also vieles anders machen als bisher.

Jede Art von Unsicherheit und von Bedrohung erzeugt wiederum Emotionen und Widerstände, die sich in unterschiedlichen Formen zeigen können:

### » Ablehnung:

Mitarbeitende reagieren mit einer „Null Bock“-Haltung. Sie kämpfen offen und aktiv gegen die Veränderungen. Beispielsweise verweigern sie sich dem, was sie eigentlich tun sollten.

### » Rückzug:

Mitarbeitende reagieren ängstlich. Sie ziehen sich zurück, halten sich aus Diskussionen raus und wollen nicht auffallen. Sie stellen sich stumm und hoffen, dass Wandel samt Innovation an ihnen vorbeigehen.

### » Flucht:

Mitarbeitende haben sich entfremdet. Sie erkennen die Firma nicht mehr als die ihre an. Als Ergebnis kündigen sie und verlassen sie.

# Null Bock

## Ängste, Emotionen, Verunsicherung.

Warum fürchten sich Menschen so sehr vor dem Wandel? Dies lässt sich auf die Angst vor dem Unbekannten zurückführen. Schließlich bedeutet Veränderung: Gewohntes aufgeben, sich Herausforderungen stellen, neue Aufgaben erfüllen. Menschen stellen sich die Frage, inwieweit ihre Arbeit von den Veränderungen betroffen ist bzw. wo sie sich danach im Unternehmen wiederfinden.

Damit einher kommen Zweifel: **Kann ich den Job behalten? Bin ich der neuen Herausforderung gewachsen? Fühle ich mich im neuen Team wohl? Wird von mir durch neue Abläufe mehr verlangt als vorher?** Die zweite Führungsebene fürchtet, dass sie mit weniger Personal, Budget und damit interner Macht auskommen muss. Dies zeigt, dass Change-Projekte an emotionalen Barrieren in gleich vier Problemfeldern (s. **Abb. 2**) scheitern können.

Überforderung  
Unkenntnis  
Ohnmacht  
Schlechterstellung

## Emotionale Barrieren als Hindernisse

Überforderung

Ursache:  
Qualifikationsdefizit

Unkenntnis

Ursache:  
Informationsdefizit

Ohnmacht

Ursache:  
Organisationsdefizit

Schlechterstellung

Ursache:  
Motivationsdefizit

Abb. 02: Das Problem mit den emotionalen Barrieren, angelehnt an Disselkamp/Heinemann, 2018: 100

# „Neue Chancen und neue Möglichkeiten“

## Die Chance im Wandel sehen

Die beschriebene kritische, skeptische, oft eher abwartende Position ist natürlich nur die eine Position, die Mitarbeitende einnehmen. Denn auf der anderen Seite sehen auch viele in einem Change neue Chancen und neue Möglichkeiten. In ihnen wächst die Hoffnung, dass sich ihre bisherige Organisation und damit auch sie selbst positiv weiterentwickeln kann, dass sie an diesem Prozess mitwirken bzw. ihn aktiv gestalten können.

Das heißt: Ein erfolgreich umgesetzter und kommunikativ begleiteter Change kann ihnen auch die neue Energie und Lust verschaffen, die sie sogar noch stärker und mit einer aktiveren Rolle an ihre Organisation bindet. Auch diese positive, nach vorn blickende Haltung wird sich noch in einigen der Beispiele und Case Studies in diesem Playbook widerspiegeln.



# Fazit

## Eine große Aufgabe

Jede Organisation muss wissen, welche Auswirkungen Veränderungsprozesse auf die Unternehmenskultur, auf die Führungsverantwortlichen und insbesondere auf die Mitarbeitenden haben bzw. was sie Stakeholdern abverlangen.

Schon in einer Studie in den 1990er Jahren fand der Harvard-Professor John P. Kotter heraus, dass rund 70 Prozent der Change-Prozesse „wegen des Widerstands der Mitarbeiter und dem Rückfall in alte Muster“ (Edelman, 2018: 12) scheitern. In den Fällen leiden die Produktivität und Qualität der Mitarbeitenden – und damit das Unternehmen selbst. Nur wer diese Barrieren von Anfang an ernst nimmt, kann sie überwinden. Doch ohne eine professionelle, kontinuierliche Veränderungskommunikation wird dies kaum gelingen.

Mangelhafte Einbindung der Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse, fehlende Vorbildfunktion bei Führungskräften, zu wenig Geduld und Zeit: Dies sind zentrale Kritikpunkte, die Studien und Umfragen wie der PR Trendreport von der dpa-Tochter news aktuell und der Agentur Faktenkontor (news aktuell, 2020) immer wieder neu belegen. Danach erfüllen viele Managerinnen und Manager die notwendige Vorbildfunktion (s. Kapitel 3.2) in einem Veränderungsprozess nicht. Auch die interne Kommunikation sei vorwiegend auf Senden und Top-down ausgerichtet, also von oben nach unten; auf Zuhören, Dialog, Interaktion würden die meisten verzichten.

Dies belegt: Die Notwendigkeit zur Kommunikation bei Veränderungsprozessen wird zwar erkannt, aber eher stiefmütterlich behandelt. Sie bleibt ein großer blinder Fleck, der oft unterschätzt wird. Dabei ist sie eines der Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung jedes Prozesses. Nur: **Wie können Kommunikatorinnen einen Wandel unterstützen?**

Was zeichnet  
eine gute  
Veränderungs-  
kommunikation  
aus?

## Eine Begriffsdefinition

Beginnen wir bei den Begrifflichkeiten: Veränderungskommunikation – auch Change Kommunikation, Change Communications oder Wandelkommunikation genannt – ist eine Teildisziplin sowohl des Change-Managements als auch der Unternehmenskommunikation. Sie bezeichnet die geplante, organisierte, strukturierte und anlassbezogene Kommunikation während eines Veränderungsprozesses oder -projektes. Sie hat die Aufgabe, Veränderungen mit kommunikativen Mitteln zu begleiten, zu unterstützen und die Transformation in digitalen Zeiten nach innen wie nach außen verständlich zu machen. Veränderungskommunikation fördert den Informationsaustausch, erleichtert die Dialogfähigkeit und involviert die internen wie externen Beteiligten. Diese

- » wollen vom Veränderungsprozess, von seiner Notwendigkeit wie seinen Chancen überzeugt sein. Dazu müssen sie den Nutzen für sich erkennen.
- » wollen mit ihren Sorgen und Bedenken ernst genommen werden. Dazu müssen sie mit den Entscheidern in Dialog treten können.
- » wollen sich mit ihren eigenen Ideen und Verbesserungsvorschlägen einbringen. Dazu müssen sie sich im Prozess selbst engagieren können.

Besonders nimmt Veränderungskommunikation Einfluss auf sogenannte weiche Faktoren: Wut, Angst, Verzweiflung, Unsicherheit, Bedenken, auch Hoffnungen und Wünsche sind wesentliche Kennzeichen jeder Veränderung. Sie stehen dem Wandel oft im Weg. Emotionen können sich sogar in Form von Widerständen oder in verdeckten gruppendynamischen Konflikten zeigen. Auch diese wirken sich negativ auf den Prozess aus.

# Ge- fühls mana- ger

## Auf dem Weg zum Gefühlsmanager

Solche Gefühle zu managen, ist Aufgabe der Change-Kommunikation. Sie muss Ängsten und Widerständen mit einer eindeutigen Kommunikation begegnen, die emotionalen Bedürfnisse der Betroffenen erkennen und die Führung dementsprechend beraten. Dazu muss sie die Chancen des Wandels betonen, um zu einem Stimmungsumschwung beizutragen. Und sie muss eine neue Kultur der Zusammenarbeit etablieren, die *„den Austausch und die Vernetzung, Kreativität und Eigeninitiative fördert“* (Deekeling/Arndt, 2022).

Ein „Veränderungskommunikationsmanager“ lässt sich folglich durchaus als „Gefühlsmanager“ bezeichnen. Denn kommunizieren in der Veränderung heißt neben informieren, vor allem „*einbinden, austauschen, Widerstände erkennen, reflektieren und dialogbereit sein*“ (Deutinger, 2017: 5).

## Verständnis für Widerstände

Bei solchen Prozessen müssen Führungskräfte vorangehen (s. Kapitel 3.2). Sie müssen Mitarbeitende auf dem Weg mitnehmen und gleichzeitig als Vorbild agieren. Sie müssen zuhören und Ideen und Sorgen aufnehmen, über die Notwendigkeit des Wandels aufzuklären, Widerständen aktiv begegnen, eine schlagkräftige Mannschaft formen und die Menschen auf die Veränderungen schrittweise vorbereiten.

Und dies rechtzeitig. Die fehlende Einbindung wird immer wieder als eine der Hauptursachen für hohe Reibungs- und Vertrauensverluste in Change-Projekten bezeichnet. So muss Kommunikation früh im Change-Prozess mitgedacht werden. Nur dann kann sie Mitarbeitende wie Führungskräfte auf ihre Rolle vorbereiten und auch begleiten.

## Ohne Kommunikation kein Change

Ob Übernahme, Restrukturierung oder Kulturwandel – Veränderungen werden nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn sie von der Führungsebene wie insbesondere von den Mitarbeitenden positiv aufgenommen und später umgesetzt werden. Kommunikation ist dazu der entscheidende Erfolgsfaktor. Jeder Beteiligte muss genau wissen, warum eine Veränderung passiert und welche Auswirkungen sie für ihn hat. Folglich gilt: Wenn Change-Projekte scheitern, dann liegt dies meist an mangelhafter Kommunikation.

# 3.

Die Herausforderungen einer  
Veränderungs-  
kommunikation

Speziell seit Beginn der Corona-Krise Anfang 2020 erhält der Austausch mit internen Stakeholdern enorme Bedeutung: Mitarbeitende mussten in Krisenzeiten besonders betreut, die Entscheidungen detailliert erläutert, Ängste abgebaut, Beziehungen intensiviert, aber auch Trennungen angemessen kommuniziert werden. Allein diese Aufzählung macht die Größe der Aufgabe deutlich.

Wer zu diesen Herausforderungen noch die beschriebenen Veränderungen in digitalen Zeiten hinzufügt, dem wird bewusst, dass der Wandel für die Mehrzahl der Organisationen gerade in ihrem Inneren einen gewaltigen auch kulturellen Umbruch bedeutet.

Warum Kultur? Weil sie zu den Dimensionen zählt, die häufig vernachlässigt werden. Neben strategischen Überlegungen oder technologischen Prozessen spielt die Kultur eines Unternehmens, einer Institution eine zentrale Rolle, die sich in Zeiten des digitalen Wandels ebenfalls verändert.

# Warum Kultur?

## Digitales 1x1

Jeder Change-Prozess trifft also eine Organisation in ihrem Innersten und in ihrem Gesamten. Eine Veränderungskommunikation hat die Herkulesaufgabe, gleich drei zentrale Felder im Blick zu haben:

### » Organisationskultur:

Welche Kultur benötigt ein Unternehmen, damit Veränderungen auch als Chance begriffen und genutzt werden?

### » Führungskultur:

Wie können Führungspersönlichkeiten als Vorbilder in einem Veränderungsprozess fungieren und funktionieren?

### » Teamkultur:

Wie lassen sich die betroffenen Mitarbeitenden integrieren und zu aktiven Change-Beteiligten machen?

Natürlich müssen nicht bei jeder Institution und bei jedem Unternehmen alle Faktoren zutreffen, die im Folgenden charakterisiert werden. Vielmehr sind sie als Denkaufgaben, als Handlungsanstöße, als eine Art digitales 1x1 des Veränderungsprozesses zu verstehen.

# 1x1



*„Der Erfolg der digitalen Transformation hängt nicht allein davon ab, welche Technologien wir einsetzen. Wie gut es einzelnen Unternehmen und der gesamten Gesellschaft gelingt, von den Chancen der Digitalisierung zu profitieren, ist vielmehr eine Frage der Kultur – und die ist immer eine zutiefst menschliche. (...) Denn wer Digitalisierung erfolgreich gestalten will, muss alle Menschen in die neue Zeit mitnehmen.“* (Bendiek, 5/2018)

Was die frühere Microsoft Deutschland-Chefin und heutige SAP-Vorständin Sabine Bendiek hier beschreibt, lässt sich auf alle größeren Veränderungen übertragen: Wer keine Organisationskultur schafft, die den Mitarbeitenden einen Halt bietet bzw. innerhalb der sie sich entwickeln können, wird einen Change-Prozess kaum umsetzen können und kaum viele Menschen in die neue Zeit mitnehmen. So sei es die wichtigste Führungsaufgabe, so Bendiek weiter, eine Kultur des Vertrauens zu schaffen, in der Mitarbeitende aktiv in den Wandel eingebunden sind.

### Kultur frisst Strategie

Dazu müssen Organisationen die Werte und Eckpfeiler ihrer eigenen Kultur zum Teil drastisch neu ausrichten. Sie benötigen einen überarbeiteten inneren Kompass, *„mit dem die Veränderung zusammen so gesteuert und gestaltet werden kann, dass das gesamte Team diese nachhaltig in die Zukunft tragen kann – und will.“* (Law et al., 2019: 26).

Wie wichtig eine interne Organisationskultur ist, beschrieb einst der US-amerikanische Ökonom Peter Drucker in dem bekannten Zitat *„Culture eats strategy for breakfast“*. Kultur, Werte und der Umgang miteinander müssten stets im Bewusstsein aller verankert sein. Einfach gesagt: Mit der Kultur einer Organisation steht und fällt alles.

Mit seiner Aussage charakterisierte Drucker ein Problem vieler Unternehmen und Institutionen: *„Wenn eine Organisation einen Innovation Lab gründet, aber keine Fehlertoleranz aufweist. Oder in der Krise zu beobachten ist, dass Führungskräfte Angst haben, ihre Mitarbeiter wären im Homeoffice weniger produktiv“* (Baumgärtner, 2021: 90). In all diesen Fällen wird ein Wandel nicht funktionieren: Nicht, weil die Führung ihn nicht will, nicht, weil viele Beteiligten nicht mitziehen, nein, allein deswegen, weil die Unternehmenskultur solch Wandel nicht zulässt.

## Organisationskultur als Führungsaufgabe

Dies verdeutlicht: Die Kultur einer Organisation spielt eine zentrale Rolle im digitalen Wandel – mit enormen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. Gerade in Krisen- und Umbruchzeiten sind ein Wir-Gefühl, die Wertschätzung durch die Führungskraft und der damit verbundene Zusammenhalt Werte, die Menschen an ihre Organisation binden oder nicht.

Jeder erfolgreiche Veränderungs-, Transformations- und Digitalisierungsprozess muss daher als *„kultureller Transformationsprozess verstanden werden, in dem das Team partizipativ in die notwendigen Veränderungsprozesse einbezogen werden muss“* (Law et al., 2019: 27) – und dies frühzeitig. Wer dagegen die Menschen in ihrer ganzen Individualität nicht oder nicht rechtzeitig mitnimmt und ihre Anstrengungen nicht versteht, läuft Gefahr, dass diese sich abwenden.

## Die Analyse der eigenen Kultur

Organisationen benötigen folglich gemeinsame, starke Werte. Als Ruhepol können sie diese unbeschadet durch Phasen der Unsicherheit, der Ablehnung und der Frustration lenken. Mit diesem Wissen sollten sie im ersten Schritt ihre eigene Kultur unter die Lupe nehmen, bevor überhaupt ein Change-Prozess gestartet wird. Beim Blick in das Innenleben helfen Fragen wie:

- » Was macht unsere Organisation aus?
- » Welche Werte zeichnen uns aus?
- » Wie fühlen sich die Menschen bei uns?
- » Wie steht es um den internen Austausch?
- » Stimmen die Rahmenbedingungen der Arbeit?
- » Haben wir Antworten auf veränderte Erwartungen?

Solche Fragen tragen dazu bei, dass sich Organisationen ihrer Stärken wie ihrer Schwachstellen stärker bewusstwerden. Sie wissen, welche Werte sie im digitalen Wandelprozess bewahren, welche überarbeiten und welche neu definieren müssen.



## Fundamentalkritik als Ausgangslage

Hilfreiche Ergebnisse liefern Befragungen der Mitarbeitenden. Diesen Weg ging Westaflex. Der Haustechnik-Hersteller hatte in den vergangenen Jahren vielfach seine Produktion optimiert, aber nicht die Organisation selbst. Doch mit dem Ziel von Smart Work bzw. Arbeiten 4.0 musste sich die Arbeitskultur ändern: „*Wir brauchen eine kreative Revolution, eine Geschäftsmodell-Innovation*“, schreibt Geschäftsführer Jan Westerbarkey (Ruisinger, 2020: 237).

Eine Mitarbeiterbefragung lieferte die Fundamentalkritik: „*Der Mannschaft fehlte es an Visionen und Zielen, das Vertrauen in die Bereichsleiter sei ebenso gestört, hieß es, wie das in die Führung, es mangle an Kommunikation, Kreativität und Freiraum. Alles in allem beschwerte sich die Belegschaft, sei unser Unternehmen einfach uninspirierend.*“ Dies nahm Westaflex zum Anlass, seine Kultur und Führung grundsätzlich zu hinterfragen, um später gestärkt aus diesem Change-Prozess herauszukommen.

## Digitaler Kulturwandel

Bei solchen Kulturwandel-Projekten in digitalen Zeiten spielen mehrere Faktoren eine Rolle, wie die Grafik (s. **Abb. 03**) aufzeigt. Dies beginnt bei den Fähigkeiten der Führung, den Kompetenzen der Teammitglieder, digitalisierten Strukturen und geht bis zu einer Offenheit und Neugierde gegenüber dem Neuen samt neuer Denkweisen und veränderter Arbeitsprozesse.

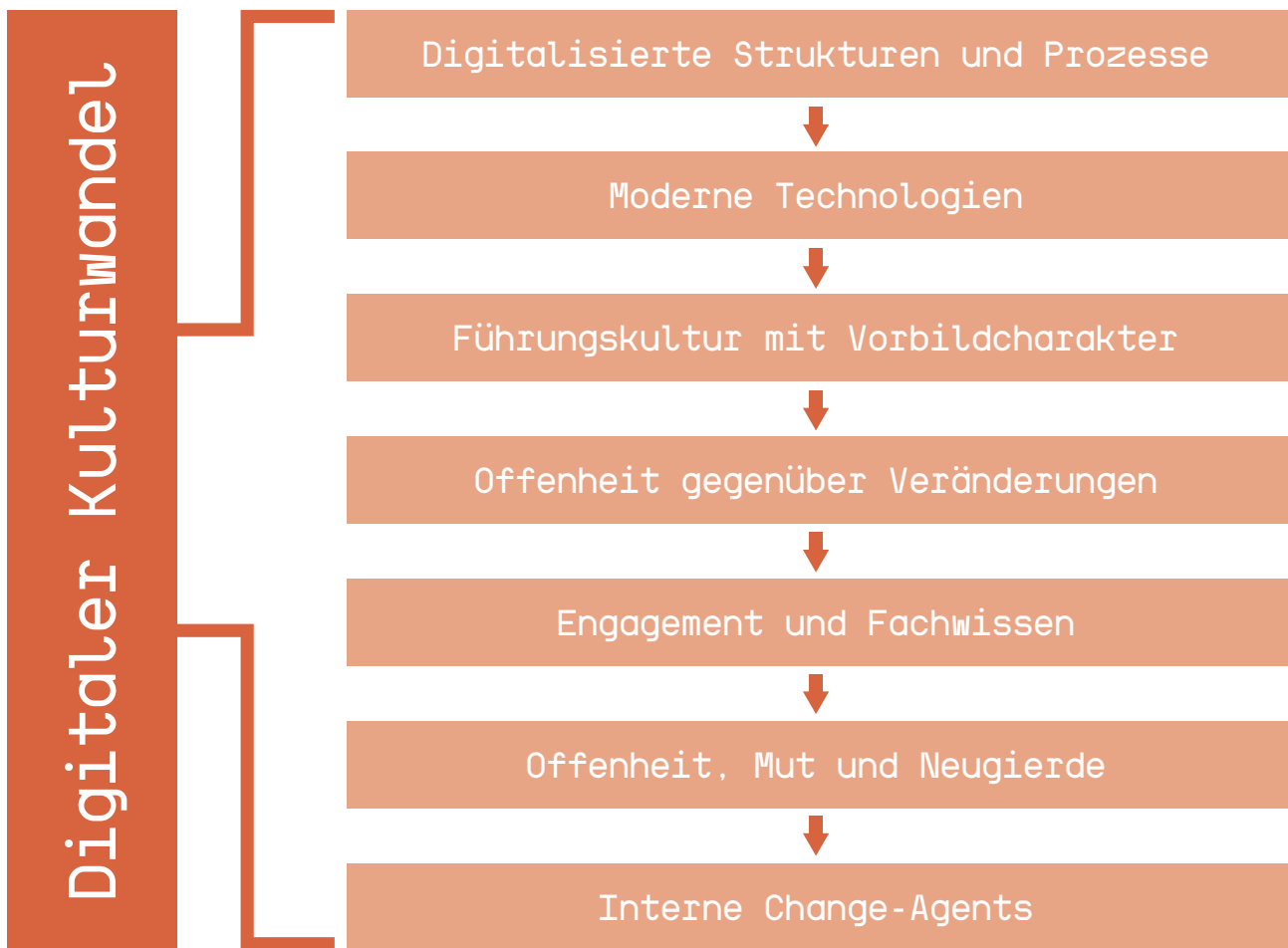


Abb. 03: Faktoren eines digitalen Kulturwandels

Einfach gesagt: Ohne einen gemeinsamen Nenner, gemeinsame Werte, ein gemeinsames Verständnis, gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Bereitschaft, Herausforderungen anzugehen und Chancen zu ergreifen, ohne all dies wird ein Veränderungsprozess im digitalen Zeitalter kaum umsetzbar sein. Dieser Prozess betrifft übrigens sowohl die Führungsebene als auch die Ebene der Mitarbeitenden, wie in den nächsten Unterkapiteln beschrieben wird.

## CASE STUDY: Wenn Kulturwandel auf Tradition trifft

### Die Situation:

Mit 900 Personen zählt das südhessische Gesundheitsunternehmen zu den Größten in der Region. Doch das Familienunternehmen befindet sich in einem Kulturwandel. Flexible Arbeitszeiten waren beispielsweise früher nie ein Thema. In Zeiten der Corona-Krise waren jedoch weit über 80 Prozent der Mitarbeitenden im Home Office. Die große Mehrheit hat sich schnell daran gewöhnt. Die Menschen genossen die einfachere Vereinbarung von Berufs- und Familienleben, fühlten sich ausgeglichener und weniger gestresster.

Nach anfänglicher Skepsis hat auch die Unternehmensleitung erkannt, dass sich die Erwartungen an den Arbeitgeber verändert haben. Gerade für jüngere Menschen sind flexible Arbeitszeiten ein zentraler Faktor bei der Jobsuche. Wer als Organisation Mitarbeitenden kein Angebot unterbreiten kann, wird kaum gut qualifizierte halten bzw. neue und hochqualifizierte finden. Dies gilt auch in diesem Fall. Hinzu kommt: Immer mehr Mitarbeitende wünschen sich mehr Mitsprache, mehr Flexibilität, mehr Eigenverantwortung und agilere Organisationen. **Wie lässt sich dies alles umsetzen?**

### Die Aufgabe:

Das mittelständische Unternehmen beschließt, sein bisheriges, stark hierarchisch geprägtes Arbeitsmodell den digitalen Zeiten etwas anzupassen. So soll zum Beispiel künftig stärker auf die Erfüllung von Zielen denn auf die Präsenz vor Ort gesetzt werden. Gleichzeitig wird dieses flexible Modell nicht in allen Abteilungen umsetzbar sein. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass dies zu vielen Fragen führen wird. Daher wird es nicht ausreichen, das neue Modell nur im hauseigenen Intranet oder bei der nächsten Mitarbeiterversammlung vorzustellen. **Was nun?**

#### Herausforderung

Veränderung in der Unternehmenskultur durch Wunsch nach flexibleren Arbeitsmodellen.

#### Lösungsansatz

Verbesserte interne Kommunikation durch Sprechstunden, stärkere Führungsverantwortung und Vernetzungstools.

## Die Lösung:

Um die Mitarbeitenden über das künftige Arbeitsmodell besser aufzuklären und sie bei diesem Veränderungsprozess aktiv mitzunehmen, setzt das Unternehmen als begleitende Maßnahme zwei Dialog-Angebote ein:

### 1) Die interne Sprechstunde:

Das Familienunternehmen führt eine wöchentliche interne Sprechstunde ein. Sie findet sowohl vor Ort als auch per Video über das hauseigene Intranet statt. Sie ist mit den beiden Leiterinnen der Abteilung HR und Kommunikation hoch besetzt. Auch die Geschäftsleitung nimmt einmal pro Monat daran teil, um die Fragen und Bedürfnisse ihres Teams besser kennenzulernen. Jeder Mitarbeitende ist eingeladen, an diesen Sprechstunden teilzunehmen und seine ganz persönlichen Fragen zum neuen Arbeitsmodell zu stellen. Zudem ist jede:r aufgerufen, eigene Ideen und Vorstellungen für einen Arbeitsplatz der Zukunft aktiv einzubringen.

### 2) Die App als Messenger:

Das Unternehmen führt die Mitarbeiter-App Beekeeper als internen Messenger ein. Damit sind Mitarbeitende künftig in Echtzeit erreichbar – ob im Büro oder im Homeoffice. Auch Beekeeper wird dafür eingesetzt, sie konkret nach ihren Vorstellungen zum neuen Arbeitszeitmodell zu fragen und eigene Ideen einzubringen; zudem können sie bei Fragen direkt über die App Kontakt mit den Verantwortlichen aufnehmen.

*„Eine (Organisations-)kultur zu schaffen, ist aus meiner Sicht die wichtigste Führungsaufgabe überhaupt“ (Bendiek, 5/2018), schrieb SAP-Vorstandsmitglied Sabine Bendiek in ihrem Beitrag. „Auf der Basis einer neuen Vertrauenskultur können wir dann einen Schritt weitergehen und an einer Kultur arbeiten, die Widerspruch willkommen heißt, Fehler verzeiht, Experimentierfreude fördert, Ideenreichtum belohnt und Kreativität als Kollektivaufgabe feiert.“*

Die Aussage verdeutlicht, wie eng Organisationskultur und Führungskultur verbunden sind.

### Kultur der Führung

Dies scheint noch nicht bis zu allen Unternehmen vorgedrungen zu sein. Ganz im Gegenteil: Mangelhafte Unterstützung auf Führungsseite bei Veränderungsprozessen zählt zu den häufigen Organisationsdefiziten. Dabei sind sie die zentralen Akteure, Entscheider und Multiplikatoren – als Beteiligte wie Betroffene in einer Person, die eine Veränderung aktiv vorantreiben und vor allem ebenso vorleben müssen, wie die Autoren Disselkamp und Heinemann schreiben: *„Sie leben die Veränderung vor, kämpfen aktiv und nachhaltig gegen alle Hindernisse, motivieren, kontrollieren und schaffen Freiräume, stellen Budgets, Zeithorizonte und Netzwerke für den Unternehmenserfolg bereit.“*

(Disselkamp/Heinemann: 2018: 102)



## Vorbildcharakter

Dieses Zitat macht deutlich, welche Rollen Führungskräfte innehaben:

„Sie müssen sich mit den Veränderungen tief identifizieren.  
Sie müssen Sicherheit, Orientierung und Zukunft vermitteln.  
Sie müssen ihr Team ermutigen, den neuen Weg zu beschreiten.  
Sie müssen in ihrer Vorbildfunktion aktiv vorangehen.  
Sie müssen die Werte, die sie erwarten, selbst vorleben.“

Solche Fragen tragen dazu bei, dass sich Organisationen ihrer Stärken wie ihrer Schwachstellen stärker bewusstwerden. Sie wissen, welche Werte sie im digitalen Wandelprozess bewahren, welche überarbeiten und welche neu definieren müssen.

Insbesondere die Funktion des Vorbildes müssen sie ausfüllen. Erst wenn das Managementteam vorlebt, was sich verändern soll, kann ein Unternehmensleiter „Rollenmodell für Führungskräfte und Mitarbeiter“ (Deekeling/Arndt, 2019: 9), „Icon der neuen Unternehmenskultur“ bzw. „agiler Superstar“ (Pfannenberg, 2022) sein. Nur so kann aus einem „Umbruch ein Aufbruch und aus einer Krise der Gegenwart eine Chance der Zukunft“ werden (Baumgärtner, 2021: 29). Wenn sich Führungskräfte dagegen mangelhaft engagieren, ist jedes Change-Projekt gefährdet. In diesem Fall werden sich Mitarbeitende kaum dem Veränderungsprozess anschließen, sondern sich ihm eher abwenden.

## Kein Bottom-up ohne Top-down

Ein typisches Beispiel für solch einen Wandel ist das viel diskutierte New Work. Viele Mitarbeitende erwarten hierarchieärmere Organisationsformen und agile Arbeitsmodelle. Solche Veränderungsvorhaben werden häufig Bottom-up bzw. aus der Mitte der Organisation vorangetrieben. Allein von unten angestoßen haben sie jedoch keine Chance, umgesetzt zu werden. Sie benötigen ebenso von oben die Unterstützung der Unternehmensleitung, wenn sie langfristig erfolgreich sein sollen. Gerade in solchen Momenten zeigt sich Führungskultur.

Top - down  
Bottom - up

## Kommunikation als Kernkompetenz

Wenn Change auf höchster Ebene vorangetrieben werden muss, wird eine geplante und strukturierte Kommunikation zur Kernkompetenz. Viele fühlen sich jedoch mit der Kommunikation eines Veränderungsprozesses überfordert. Sie brauchen Unterstützung in Bezug auf Kompetenzen, Tools und Methoden.

An der Stelle kommen die Expert:innen für Veränderungskommunikation ins Spiel – als Berater:innen, als Coaches, als Sparringspartner:innen und als Befähiger:innen der Führungskräfte bei der Gestaltung des digitalen Wandels – und dies gleich in mehrererlei Hinsicht:

1. Sie müssen das Management unterstützen, den Wandel glaubwürdig vorzuleben, Führungskollegen und Mitarbeiterinnen zu motivieren und auf die nicht immer einfache Reise mitzunehmen.
2. Sie müssen helfen, die Beziehung zwischen Führungsebenen und Team neu zu definieren. Führungskräfte müssen verstehen, dass Kommunikation nicht nur von oben nach unten funktioniert, sondern in beide Richtungen.
3. Sie müssen die Führung beraten, nicht nur ihre inhaltliche, wirtschaftliche, strategische Vision zu verfolgen, sondern ebenso Emotionen zu zeigen und die passenden Worte zum richtigen Zeitpunkt an das Team zu richten.
4. Sie müssen die Führungskräfte im Umgang mit kritischen Botschaften, mit internen Unsicherheiten und auch emotionalen Reaktionen schulen. Auch dafür müssen sie Verständnis zeigen können und an Lösungen arbeiten.

Kommunikator:innen müssen Führungskräfte folglich regelmäßig mit Informationen für den Dialog mit dem Team versorgen, also mit Kernbotschaften und Meilensteinen, mit Einblicken in die Stimmungslage, mit Antworten auf häufig gestellte Fragen. Schließlich trägt dies dazu bei, mit den Mitarbeitenden ein Verhältnis des Vertrauens gerade in einer Situation des Wandels zu pflegen.

Verant -  
worfing  
women

# Fazit

## Change-Prozess ist Chef-Sache

Wenn jede Veränderung von oben initiiert, zumindest abgesegnet sein muss, sind Changes folglich Momente, in denen die Führung über den Erfolg entscheidet. Sie muss Veränderungen fördern und aktiv vorleben. Sie muss die notwendigen Ressourcen bereitstellen, damit ein strategischer Prozess Erfolg haben kann. Und sie muss ein Bewusstsein der Offenheit und Toleranz gegenüber Fehlern schaffen, um innovative Anstrengungen nicht in ihrer Entwicklung zu behindern. Dies betrifft übrigens Führungskräfte auf allen Ebenen: Als Umsetzer, als Überzeuger, als Motivator, als Mittlerin und Multiplikatorin. Sie tragen damit einen großen Teil der Verantwortung für eine erfolgreiche Change Communication.

## CASE STUDY: Wenn die Übernahme durch die Konkurrenz droht

### Die Situation:

In Kassel herrscht Unruhe. Das hiesige Energieunternehmen soll von einem überregionalen Mitbewerber geschluckt werden. Viele Mitarbeitende fragen sich: **Was passiert jetzt mit mir? Behalte ich meinen Arbeitsplatz? Was wird sich ändern?** Auf der anderen Seite stellt sich das Unternehmen die Frage, wie es die Nachricht intern kommunizieren soll.

Die große Angst: Gerade die gut ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitenden könnten das Unternehmen verlassen. **Wie sollten diese am besten informiert werden? Damit sie das Vertrauen in ihr Unternehmen nicht verlieren? Wie lassen sich gleichzeitig die Führungskräfte in den Change-Prozess einbinden?** Schließlich sollen sie später die Change-Botschaft möglichst genau an ihre Teams weitervermitteln.

### Die Vorgehensweise:

Trotz Diskussionen über das Bottom-up-Prinzip: Gerade in Momenten der Veränderung von außen kommt es auf die Führung selbst an – und die Führungskräfte, die wiederum als Multiplikatoren wirken sollen. Gleichzeitig stoßen bei Change-Projekten in größeren Organisationen die puren, herkömmlichen Dialogformate schnell an ihre Grenzen. Schließlich ist es kaum möglich, alle Mitarbeitenden im gleichen Umfang und auf ihre persönlichen Bedürfnisse hin zu informieren oder zu beteiligen.

Das Unternehmen aus Kassel wählt zwei Methoden in Kombination: Eine einmalige Dialog-Veranstaltung als Auftakt-Event sowie eine kontinuierliche kaskadische Information Top-down:

#### Herausforderung

Unsicherheit unter Mitarbeitenden wegen geplanter Übernahme durch Mitbewerber

#### Lösungsansatz

Zentrale Dialogveranstaltung zur Darstellung der Situation, weiterführende kaskadische Information Top-down

## 1) Dialog:

Auf einer großen Mitarbeiter-Veranstaltung verkündet das Unternehmen die grundsätzliche Nachricht der Übernahme. Doch sie belässt es nicht nur bei Informationen. Sie geht ebenso auf Fragen ein, die sie zuvor gesammelt hatte. Auch verweist sie darauf, dass künftig die Mitarbeitenden regelmäßig über Neuerungen auf dem Laufenden gehalten werden und an wen sie künftige Fragen richten können.

## 2) Information:

Auf Informationsseite setzt das Unternehmen auf eine kaskadische Information. Kaskadisch heißt: Jede Führungskraft informiert in individuellen Sitzungen die jeweils nächste Ebene. Die Informationen werden wasserfall-artig Top-down, von einer hierarchischen Ebene zur nächst niedrigeren übermittelt. Dieser Weg erfolgt sowohl schriftlich als auch in kleineren Veranstaltungen pro Bereich und Abteilung vor Ort.

Konkret heißt dies: Klassisch übermittelt die Geschäftsführung die erhaltenen Informationen an die Bereichs- und Abteilungsleitungen. Diese setzen die Teamleitungen in Kenntnis, die dann wiederum die führenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf dem Laufenden halten, bis jeder im Unternehmen die relevanten Details hat. Damit wird dafür gesorgt, dass die News einerseits regelmäßig andererseits unmittelbar und ohne größeren Zeit- und Inhaltsverlust durch die Kaskaden laufen. Zudem besteht auf jeder Ebene eine direkte Feedback-Möglichkeit für Fragen, die bei Bedarf wieder nach oben gespielt werden könnten.

## Informationskaskade

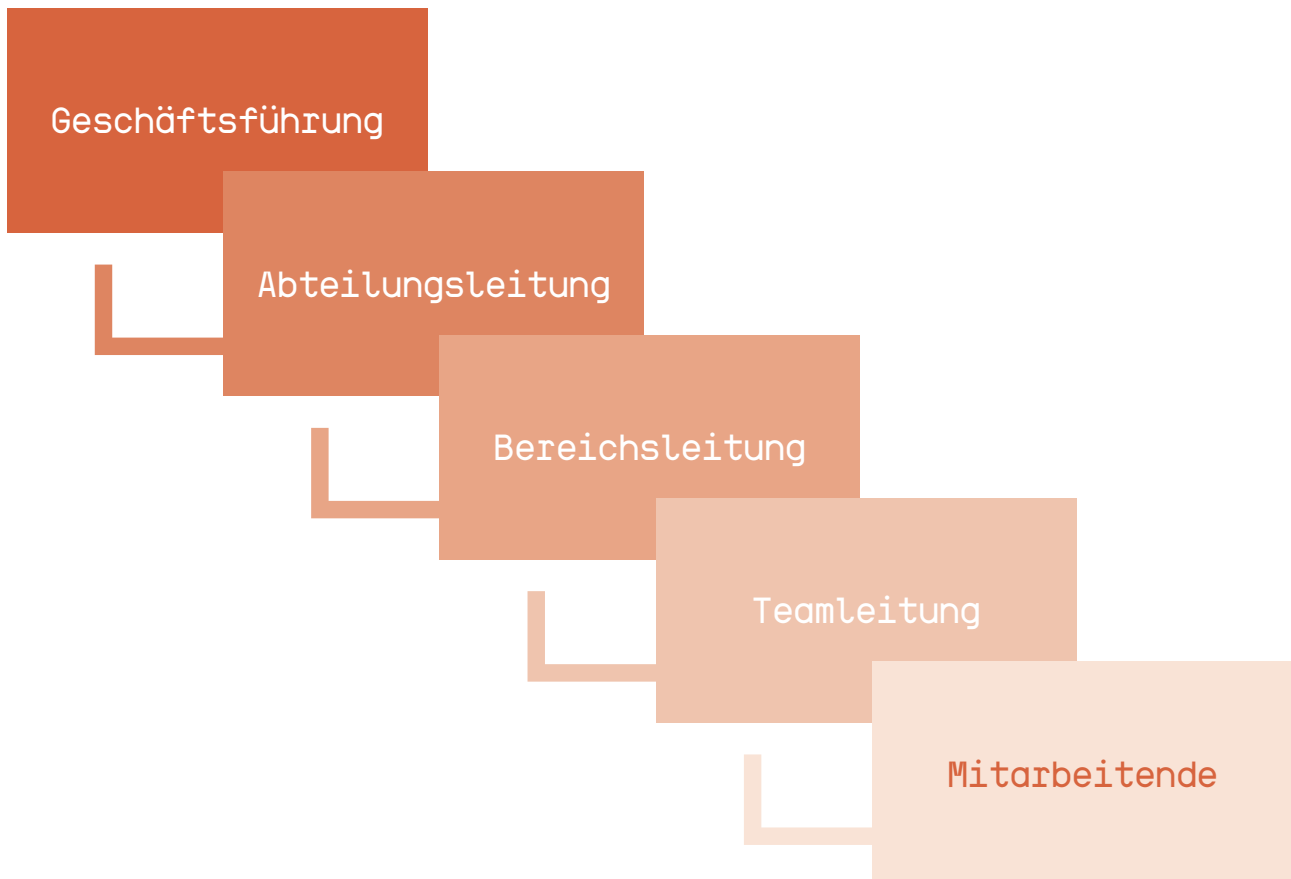


Abb. 04: Kaskadische Vermittlung von Informationen, eigene Darstellung

Das Unternehmen folgt dabei dem Beispiel der Deutschen Bahn. Als diese im Jahre 2017 das hauseigene Social Intranet DB Planet einführte, setzte sie verstärkt auf diese kaskadische Methode. Dass der damalige Vorstandsvorsitzende Rüdiger Grube das Intranet selbst seinen Führungskräften vorstellte, unterstreicht die Bedeutung des internen Kommunikationsinstruments. Und als die Führungskräfte wiederum ihre weiteren Mitarbeiter stufenweise mit dem DB Planet bekannt machten, wurden sie mit ihrer Vorbildfunktion selbst zu den zentralen Botschaftern für die interne Kommunikation.





Eng im Kontext mit Kulturwandel, mit der Organisations- und Führungskultur steht eine weitere Aufgabe einer wirkungsvollen Veränderungskommunikation: Die Involvierung der Protagonisten auf allen Ebenen.

Ein Kernproblem vieler Veränderungsprozesse: Mitarbeitende werden nicht von Anfang an mitgenommen bzw. fühlen sich nicht ausreichend eingebunden. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass viele Prozesse in erster Linie auf die öffentliche Außenwirkung, auf externe Botschaften und damit auf die externen Stakeholder ausgerichtet sind. Die interne Kommunikation – also die Einbindung der eigenen Mitarbeitenden wie auch der Partner, Zulieferer und sonstiger Weggefährten – spielt eher eine Nebenrolle.

### Mitarbeitende mitnehmen

Dabei ist deren Mitnahme die zentrale Herausforderung. Schließlich müssen sie dazu gebracht werden, aus ihren gewohnten Abläufen auszubrechen, sich neu zu organisieren, ihren Platz im veränderten Unternehmen wiederzufinden und dabei im besten Fall auf die Kolleg:innen positiv im Sinne der Veränderung einwirken. Meist haben sich über die Jahre hinweg Vorgänge eingespielt, feste Abläufe im Team, fixierte Verantwortlichkeiten und Content-Silos, die es jetzt aufzubrechen gilt.

Diese Aufgabe ist Veränderungskommunikation pur. Sie muss

- » die Hintergründe und den mittel- und langfristigen Nutzen der Veränderung deutlich machen;
- » die Ängste und Widerstände der Betroffenen abbauen, die bei solchen Change-Prozesse auftreten und
- » die individuellen Auswirkungen beschreiben, die dieser Change auf die einzelnen Tätigkeiten in der Organisation haben wird.

Je souveräner dies eine Organisation intern kommuniziert und die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess integriert, desto größer ist auch deren Vertrauen und damit die Akzeptanz der Veränderungen. Und je klarer und transparenter der Sinn und die Vorteile des Wandels verdeutlicht werden, desto erfolgreicher wird der Prozess verlaufen.

## Involvieren statt reines Top-down

Dabei geht eine Kommunikation im Change weit über die klassische interne Kommunikation hinaus. Wie in Kapitel 4 beschrieben, führt eine reine Top-down-Information kaum zum gewünschten Ergebnis: *„Veränderungen gelingen nicht dadurch, dass die Führungsriege sich ausdenkt, welche Veränderungen notwendig sind, und diese beschließt. Vielmehr müssen die Mitarbeiter mit ins Boot geholt werden.“* (Edelman, 2018: 13)

Dazu sind Dialogformate im Zentrum vonnöten, mit Räumen – analogen wie digitalen –, in denen sich Mitarbeitende offen äußern können, in denen sie Antworten auf ihre dringenden Fragen erhalten, in denen sie eingeladen sind, innerhalb des Veränderungsprozesses selbst aktiv zu werden. Als Symbol für eine Veränderung können solche Dialogformate die Beziehung zwischen Führung und Belegschaft intensivieren und neu ausrichten, um sich gemeinsam rational wie emotional mit dem Wandel und den Konsequenzen auseinanderzusetzen.

## Betroffene zu Beteiligten machen

Ohne die Gruppe der Betroffenen wird also kaum eine nachhaltige Veränderung möglich sein. Daher lautet eine Regel des Change-Managements: Veränderungsprozesse sind erst dann erfolgreich, wenn es gelingt, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Denn wenn Betroffene die Veränderung mitgestalten können, ist ihre Veränderungsbereitschaft deutlich höher. Dazu müssen sie zu einem frühen Zeitpunkt im Veränderungsprozess abgeholt werden, auch um Unsicherheiten und dem analogen wie digitalen Flurfunk zuvorzukommen.

Dies beginnt bereits zu Beginn eines Prozesses oder einer innerbetrieblichen Umorganisation: Schon da sind Mitarbeitende konkret zu fragen,

- » was sie an bisherigen Strukturen und Arbeitsabläufen stört und
- » was sie besser machen würden.

Beispielsweise beteiligte die Braunschweigische Stiftung frühzeitig die Belegschaft, indem sie diese nach ihren Vorstellungen für den idealen Arbeitsplatz befragte. Sie durften User-Stories schreiben, was eine digitale Anwendung leisten sollte, um ihre Arbeit zu erleichtern.

Auf diese Weise erhalten Menschen die Sicherheit, dass ihre Bedenken ernst genommen werden, sie selbst mitwirken und die Veränderung mitbeeinflussen können. Sie sind aktiver Teil des Prozesses und nicht sein wehrloses Opfer. Zu dieser offenen, dialogorientierten Kommunikation zählen folglich Ansprechpartnerinnen für Rückfragen, offene Gesprächsangebote, Feedback-Elemente und Foren für den direkten Austausch. All dies macht jedoch nur Sinn, wenn Organisationen das Mitteilungsbedürfnis der Belegschaft ernst nehmen und später ebenfalls bereit sind, die Vorschläge und Ideen aufzunehmen.

## Der digitale Flurfunk

Dieses frühzeitige Involvieren gilt im hohen Maße gerade in Zeiten der digitalen Kommunikation. Internet und Social-Media-Kanäle haben einerseits die Erwartung an eine schnelle Information inklusive Feedbackoptionen erhöht. Andererseits haben durch das Social Web und die erweiterten Dialogoptionen Organisationen die alleinige Kontrolle darüber verloren, was ihre Mitarbeitenden verbreiten, welche Informationen sie positiv wie negativ über das Unternehmen publizieren und welche Dialoge sie mit anderen Kolleginnen oder Fremden im Netz führen.

Mit einem Schlag ist potenziell jeder Mitarbeitende eine Schnittstelle zum Unternehmen, eine Schnittstelle zur Öffentlichkeit – und damit wiederum Botschafter:in des Unternehmens. Die Bedeutung des Themas „*Kontrollverlust*“ ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass zumeist den Aussagen von Mitarbeitenden eine hohe Glaubwürdigkeit geschenkt wird. Dies zeigt, welche Anforderungen die digitalen Medien und die veränderten Kommunikationswege an die Organisationen wie an ihre Kommunikationsabteilungen stellen.

# Kon- troll- verlust

## Auf der Suche nach Markenbotschaftern

Jedes Unternehmen muss sich dieses digitalen Flurfunks bewusst sein – und ihn aktiv für sich nutzen – auch über den Aufbau von Markenbotschaftern. Anstelle der früher einheitlichen One-Voice-Policy rückt in den letzten Jahren immer stärker die Strategie in den Mittelpunkt, Mitarbeitende als Expertinnen oder als Markenbotschafter zu sehen und sie hierfür zu befähigen. (s. **Case Study**).

Genau an dieser Stelle spielen wiederum die Führungskräfte eine Rolle: Als Vorbilder, die Kommunikation und Vernetzung aktiv vorleben und damit eine Kultur der Offenheit ermöglichen und entscheidend mitprägen. Solch eine von ihnen geprägte moderne Organisationskultur wird folglich zur zentralen Voraussetzung für ein solches Markenbotschafterprogramm.

## Mehr zu gewinnen als zu verlieren

**Was bedeutet dies in der Konsequenz?** Unternehmen und Institutionen müssen klar aufzeigen, dass sie an einem echten Dialog mit ihren internen Stakeholdern interessiert sind, dass sie gegenseitig voneinander lernen wollen und dass sie selbst in kritischen Fällen konstruktiv miteinander umgehen. Sie müssen verdeutlichen, dass sie dezentrale Kommunikation, Dialog, Kollaboration nicht nur erlauben, sondern aktiv fördern. Und sie sollten die dazu notwendige Infrastruktur zur Verfügung stellen, in dem sie den Aufbau von Digital Workplaces vorantreiben. Ansonsten bilden Tools wie Doodle, Trello, Slack-Kanäle, WhatsApp- und Telegram-Gruppen fröhliche Welten der Schatten-IT.

**Mehr dazu im folgenden Kapitel.**

## CASE STUDY: Wie Markenbotschafter:innen das Recruiting unterstützen

### Die Situation:

Der „War for Talents“ wabert durch viele Organisationen. Schließlich geht es für sie darum, gute Mitarbeitende zu finden und diese möglichst lange an sich zu binden. **Doch wo finden sich die Talente? Und wie lassen sie sich glaubwürdig ansprechen?** Digitales Recruiting spielt in Zeiten des digitalen Wandels eine große Rolle. Auch der Bildungsstiftung aus Frankfurt am Main ist dies bewusst.

### Die Ausgangslage:

Gerade durch das Social Web haben nicht nur Unternehmen neue Kanäle für sich gewonnen. Die hohen Nutzerzahlen bei den Social-Media-Plattformen und den Messenger-Applikationen haben der Außenwirkung ihrer Mitarbeitenden eine veränderte Bedeutung verliehen. Diese sind heute in der Lage, sich viel stärker und einfacher nach außen in der Öffentlichkeit zu präsentieren und dabei auch über ihren Arbeitgeber zu berichten.

Hinzu kommt: Wer heute nach einem neuen Job sucht, recherchiert verstärkt nach persönlichen Erfahrungen, Meinungen und Einschätzungen. Und welche Aussagen strahlen mehr Glaubwürdigkeit aus: **Die Materialien aus der HR-Abteilung?**

**Die verbreiteten Pressemitteilungen zur positiven Atmosphäre in der Organisation?**

**Oder die Aussagen eines Mitarbeitenden?** Die meisten Interessenten hören stärker auf die Empfehlung ihrer Peergroup und den Worten eines gleichberechtigten Mitarbeitenden als auf die Aussage eines Unternehmens. Schließlich gilt: „*People follow people, not brands*“.

Dafür sollten sie befähigt sein, um im Sinne der Organisation aktiv werden zu können.

### Die Methode:

Auch die Frankfurter Bildungsstiftung will bei ihrem digitalen Recruiting künftig auf Markenbotschafter (Ruisinger, 2020: 98ff), auch Corporate Influencer genannt. Auf diese Weise will sie von deren Sichtbarkeit, Persönlichkeit und Glaubwürdigkeit profitieren – mit positiver Wirkung auf ihr eigenes Recruiting. Die Idee: Mitarbeitende sollen ihre eigenen Social-Media-Reichweiten für die Publikation von Inhalten aus der Welt der Stiftung nutzen. Sie verbreiten Nachrichten auf Facebook, Twitter oder LinkedIn, schreiben für unternehmenseigene Blogs, halten Vorträge auf Fachveranstaltungen und vernetzen sich auf Events und Barcamps. Damit unterstützen sie die digitale Kommunikation der Stiftung – und dies freiwillig. Dafür braucht es Zeit, Raum und vor allem die eigene Bereitschaft, sich in dieser Form überhaupt für seinen Arbeitgeber einzusetzen.

### Employee Advocacy Programm:

Um den Aufbau von Markenbotschafter:innen kommunikativ zu fördern, setzt die Stiftung ein Employee-Advocacy-Programm auf. Sie versucht, die Mitarbeitenden zu identifizieren, die für ihren Job brennen und andere davon begeistern wollen. Ansonsten wären sie als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren unglaubwürdig. Genau diese will sie zur Kommunikation, zum Austausch, zum Dialog befähigen, ohne ihnen aber Botschaften zu diktieren oder sie gar zu PR-Maschinen zu machen. Damit erhofft sie sich einen weiteren Effekt: Corporate Influencer wirken ebenfalls positiv ins Unternehmen zurück, indem sie seine Sichtbarkeit bei den eigenen Mitarbeitenden sowie in deren Umfeld erhöht.

## Lesetipp:

Wer sich tiefer mit dem Thema beschäftigen, von Beispielen lernen und sich mit anderen Markenbotschafterinnen und -botschaftern austauschen will, dem ist eine Mitgliedschaft in der LinkedIn-Gruppe „Corporate Influencer“ zu empfehlen. In diesem Expertenforum tauschen sich rund 2.000 Mitglieder aus.

Zur Gruppe: <https://www.linkedin.com/groups/12274970/>







4.

Die

Bausteine

einer

Veränderungskommunikation

## Die Kommunikationsstrategie

Ein Familienunternehmen will die Kommunikation, die Interaktion und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und Mitarbeitenden stärker fördern. Dafür beschließt es eine neue Struktur. In dieser werden die bisherigen Einzelbüros in Großraumbüros umgestaltet. Dieser Schritt ist ein gewaltiger Bruch mit jahrzehntelangen Gewohnheiten und eine große Veränderung insbesondere für langjährige Mitarbeitende.

Das Unternehmen weiß: Es wird den Change-Prozess nur dann erfolgreich umsetzen können, wenn es den Mitarbeitenden die Vorteile erklären kann und sie bei dieser Veränderung kommunikativ mitnimmt.

Das Beispiel zeigt: Der Schlüssel zur Beteiligung der internen wie externen Stakeholder liegt in einer stimmigen und integrierten Kommunikationsstrategie. Sie ist nicht nur die Voraussetzung, dass sich die Denk-, Verhaltens- und Arbeitsweise der Betroffenen mittel- und langfristig ändert. Sie ist ebenso das zentrale Navigationsinstrument, die Mitarbeitenden wie Führungskräften Hilfestellung und Orientierung über den gesamten Zeitraum des Veränderungsprozesses bietet und vor allem Möglichkeiten der Beteiligung schafft.

## Leitfaden für eine wirksame Veränderungskommunikation

Eine Kommunikationsstrategie besteht dabei aus vielen Schritten. Diese reichen von der sorgfältigen Planung über die gründliche Vorbereitung der Maßnahmen bis hin zur konsequenten Umsetzung und Kontrolle (ausführlich in Ruisinger, 2020). Dieser kompakte Leitfaden stellt drei zentrale Strategieaufgaben einer Veränderungskommunikation vor.

### Schritt 1: Die Analyse: An wen richten wir uns?

„Ein hohes Akzeptanzniveau lässt Verwirrung, Ängsten und Ablehnung keine Chance“, beschreibt der Berater Ben Zimmermann im Kommunikationsmagazin KOM (Zimmermann, 2017) eine notwendige Voraussetzung für einen erfolgreichen Change-Prozess. Doch sähe die Realität zumeist anders aus. Im ersten Schritt sollten Unternehmen und Institutionen daher die Ausgangslage analysieren. Auf diese Weise könnten sie die aktuelle Stimmung innerhalb wie außerhalb der Organisation, unter den internen wie externen Stakeholdern einschätzen, um den Wandel daraufhin besser steuern zu können.

### Stakeholder-Analyse

Ein Change-Kommunikationskonzept muss dazu alle relevanten Stakeholder abdecken (s. Abb. 05). Jede:r Kommunikator:in muss genau wissen, wer intern wie extern von den geplanten Veränderungen wie stark betroffen ist und deshalb wie intensiv angesprochen werden muss. Eines der wichtigsten Instrumente ist hierzu eine saubere Stakeholder-Analyse, um Angriffsflächen wie Chancen gleichermaßen einzufangen.

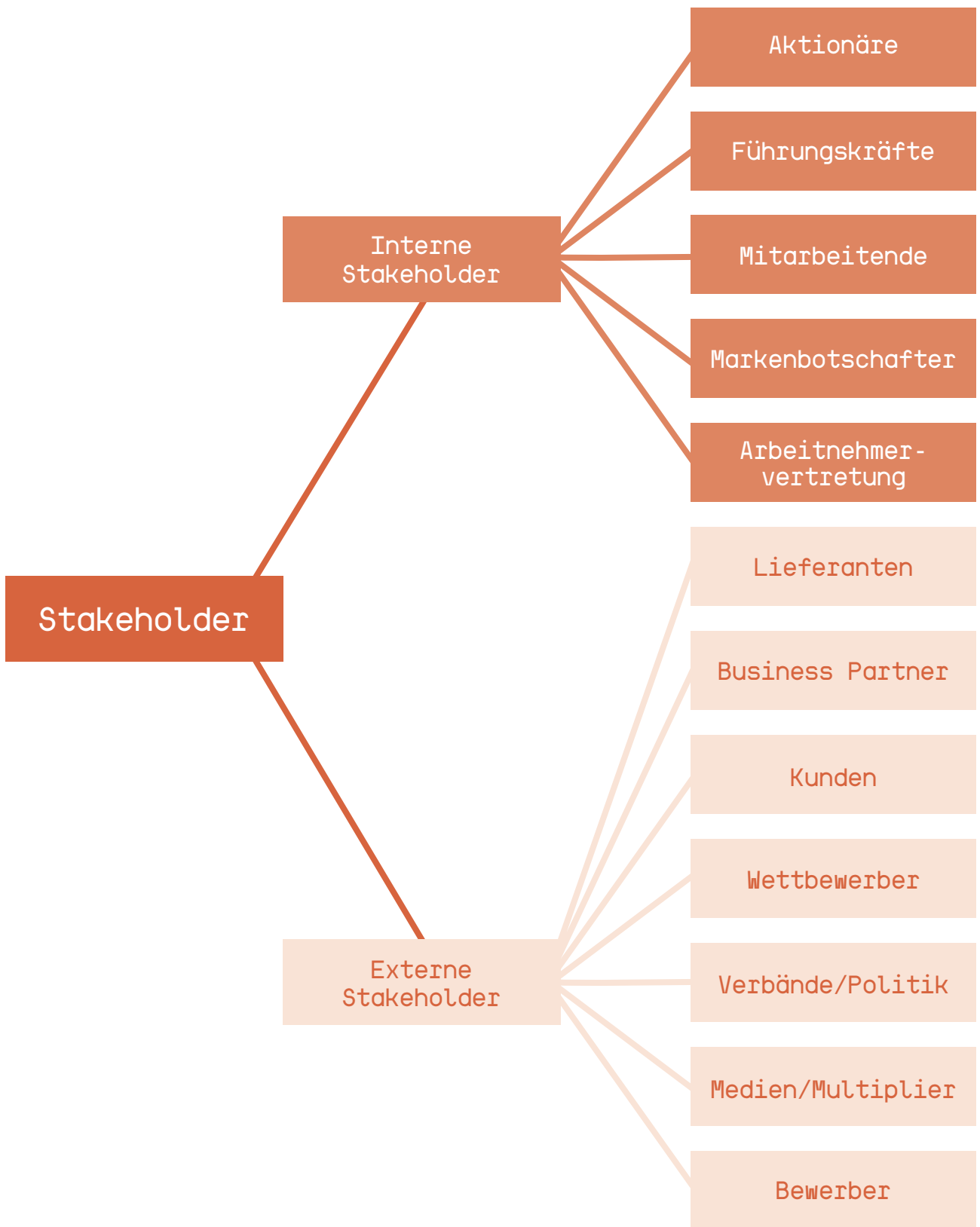


Abb. 05: Auswahl möglicher interner wie externer Stakeholder

## Fokus auf interne Stakeholder

Die höchste Priorität liegt hierbei auf der Kommunikation mit den Mitarbeitenden. Schließlich sind sie nicht nur Betroffene, sondern ebenfalls interne wie externe Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Dazu müssen sie von den Zielen und den Chancen der Veränderung überzeugt sein. Zu aufschlussreichen Ergebnissen führen meist Befragungen, kompakte Workshops oder auch Interviews in kleineren Gruppen. Mögliche Fragen könnten heißen:

- » Wo fühlen Sie sich im Unternehmen?
- » Was sind die Werte, die Sie besonders schätzen?
- » Worin liegen Ihre spezifischen Ängste bei der Veränderung?
- » An welchen Stellen würden Sie Veränderungen begrüßen?
- » Was sollte auf keinen Fall geändert werden?

Auf Basis dieser Befragungen können Kommunikator:innen erkennen, wie die Grundhaltung der Belegschaft ist, wie motiviert Mitarbeitende sind, wo die Bedenken liegen, welche Meilensteine im Change-Prozess besonders wichtig sind und an welchen Stellen sie von Anfang an nachsteuern müssten. Auch wird sichtbar, welche Ideen die Stakeholder mitbringen und wie Stakeholder dem Veränderungsprojekt mit welcher Haltung, mit welcher Unterstützung, mit welcher Begeisterung, mit welchem Widerstand gegenüberstehen und wie viel Einfluss diese Personengruppe hat.

## Ersichtliche Schlussfolgerungen

Auf diese Weise können Kommunikator:innen ebenfalls herausfinden, wie diese Stakeholder überzeugt und sogar als Fürsprecher und Change-Agent für das Veränderungsprojekt gewonnen werden könnten: Werden in den Befragungen bereits starke Widerstände und größere Ängste wahrgenommen, muss die kommunikative Strategie intensiver auf diese Bedenken eingehen. Stoßen die Interviewer:innen in den Gesprächen dagegen auf viel Unterstützung für die Veränderung, können die Dialogpartner:innen offensiv und glaubwürdig in den Prozess integriert werden, um noch zögerliche Mitarbeitende zu überzeugen.

Die interne Stakeholder-Analyse sollte auf jeden Fall durch eine Analyse der externen Stakeholder ergänzt werden – gerade bei größeren Organisationen. Business Partner,

Lieferanten, aber auch Verbände, lokale Politiker und Medien haben Anspruch, zumindest von den Veränderungen zu erfahren. Dazu müssen sie in Kenntnis gesetzt werden. Durch diesen Schritt lassen sich weitere Unterstützer, Multiplikatorinnen aber auch Gegner:innen und Blockierer:innen des Prozesses identifizieren.

### Schritt 2: Die Change-Story: Was erzählen wir?

Gerade in Change-Situationen sind Erklärungsbedarf und Wissensdurst riesig. Schließlich bedeutet jede Veränderung für Menschen eine Verunsicherung, eine neue Herausforderung. Die meisten wünschen sich eher Stabilität und Kontinuität. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, den Grund für die Initiierung eines Change-Prozesses frühzeitig deutlich zu machen und die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit eindringlich zu vermitteln. Genau dafür dient die Change-Story. Nur mit einer klaren, konsistenten und verständlichen Story werden Stakeholder die mit dem Change verbundenen Konsequenzen nachvollziehen, akzeptieren und mittragen.

Eine Change-Story muss jedes komplexe Change-Projekt auf die zentralen Aussagen hinter der Veränderung reduzieren. Sie muss sich auf starke Botschaften fokussieren, die beschreiben, wohin das Unternehmen will und muss. Also: **Welche (wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen) Faktoren zwingen zur Veränderung? Wie kann die Organisation auf diese Weise ihr Überleben sichern? In welchen Bereichen hat sie künftig größere Chancen? Welche Perspektiven bietet sie damit Mitarbeitenden?**

## Das „Warum“ bildhaft deutlich machen

Interne wie externe Stakeholder müssen über die Change-Story das „**Warum dieser Change?**“ nicht nur wahrnehmen, sondern die Vision auch verstehen und verinnerlichen. Die Vermittlung von reinen Fakten genügt dazu meistens nicht. Wer Menschen erreichen, sie bewegen und vor allem überzeugen will, muss den Weg in ihr Herz finden und dieses „Warum“ auch emotional vermitteln. Die Botschaften einer Change-Story müssen folglich

- » klar und transparent sein,
- » gut vermittelbar sein,
- » sofort verständlich sein,
- » auf Fakten basieren und
- » gleichzeitig die Emotionen treffen.

Erst dann werden Stakeholder bereit sein, die Veränderung zu akzeptieren und sich mit der Frage nach dem „**Was bedeutet dies für mich?**“ oder „**Wie gehe ich damit selbst konkret um?**“ auseinanderzusetzen. Durch ihre immense Bedeutung sollte eine Change Story zu Beginn jedes Veränderungsprojektes mitentwickelt werden und dabei alle wichtigen internen wie externen Stakeholder (s. Schritt 1) genau im Blick haben.

## Schritt 3: Die Phasen der Change-Kommunikation: Wie gehen wir vor?

Jede Change-Kommunikation hat die Aufgabe, einen Prozess oder ein Projekt zu begleiten – vergleichbar mit einer Kampagnen- oder Krisenkommunikation. Doch in welchen Phasen und Stufen erfolgt eine Veränderungskommunikation?

## Das 3-Phasen-Modell von Lewin

Change-Prozesse werden oft in Phasenmodellen erfasst, die dann mit Kommunikationsmaßnahmen zu begleiten sind. Viele heutige Ansätze gehen auf das Modell „*Unfreezing – Moving – Refreezing*“ zurück, in dem der Sozialpsychologe Kurt Lewin 1947 für drei Etappen plädierte. Das heißt: Um eine Organisation oder auch eine Gesellschaft zu verändern, müsste sie drei aufeinander folgende Phasen durchlaufen:



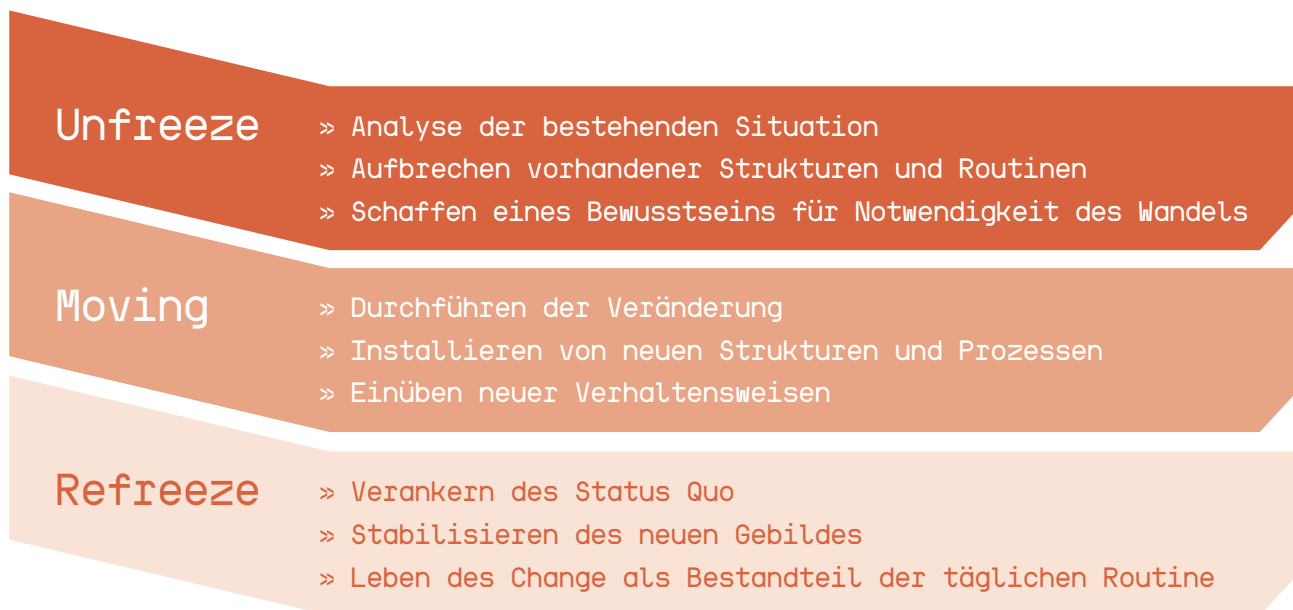


Abb. 06: Kurt Lewins Modell: Unfreezing – Moving – Refreezing

Dieses international bekannte, aber in die Jahre gekommene Modell für Veränderungsprozesse bildet die Basis für viele Change-Ansätze. Auch der US-amerikanische Harvard-Professor für Führungsmanagement John P. Kotter nahm das Modell von Lewin als Vorlage, um daraus sein Acht-Phasen-Modell des Change-Managements zu entwickeln.

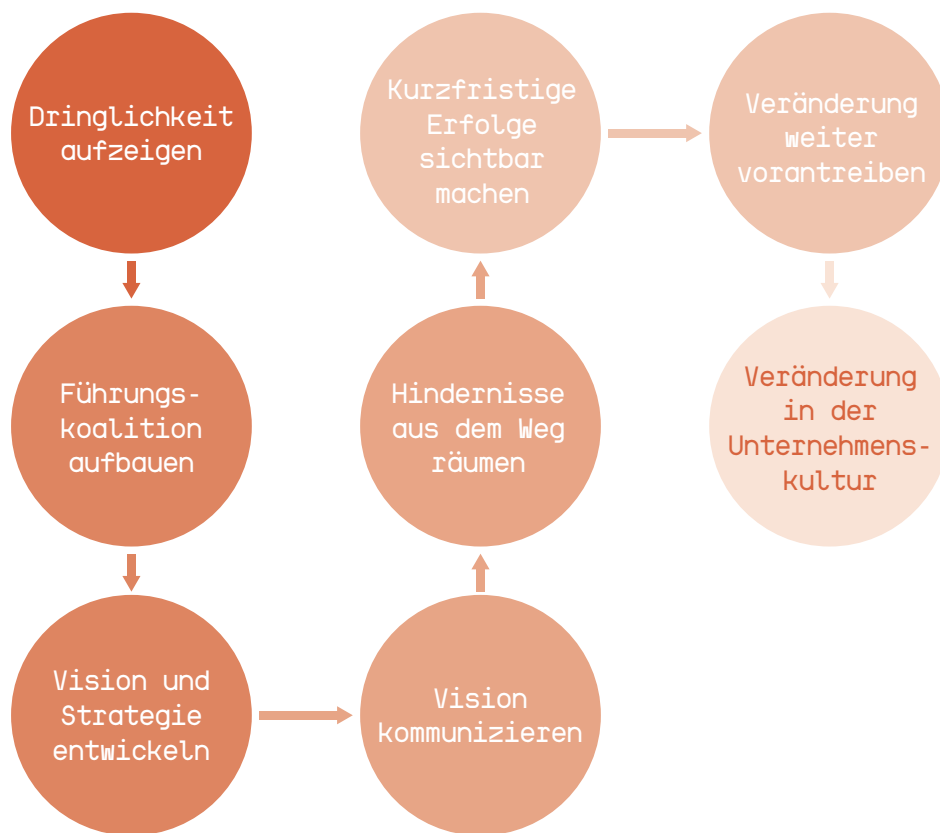


Abb. 07: Acht-Phasen-Modell von Kotter; zitiert nach Edelman, 2018: 20/21

## Das Ende der Linearität

Das Problem beider Modelle: Veränderungen sowie organisatorischer Wandel sind heute zumeist keine linearen Prozesse mehr. In Zeiten von Digitalisierung und digitalen Medien lässt sich ein Wandel kaum mehr in abgeschlossenen Phasen betrachten. Stattdessen erfolgen Changes jeglicher Art in einem dynamischen Prozess, der stetig passiert. Auch die Kommunikation in Veränderungsprozessen hat sich deutlich verändert, ist vielfältiger geworden, erfolgt mittels deutlicher vielfältiger Medien und Methoden, auf die ich in **Kapitel 4.3** eingehen werde.

Trotzdem können die beiden älteren Modelle durchaus helfen, einen Kommunikationsplan für den Veränderungsprozess zu entwerfen und in Meilensteine aufzuteilen. Übersetzt auf die Veränderungskommunikation lassen sich die drei Lewin-Phasen in verschiedene Aufgaben auf drei Ebenen aufteilen:

## 1. Veränderungsbeschluss

In der ersten Phase hat die Kommunikation die Aufgabe, die internen wie die externen Stakeholder über die Veränderungen zu informieren und für ein Verständnis zu werben. Möglicherweise sind zu diesem Zeitpunkt die konkreten Maßnahmen noch gar nicht klar, sondern der Beschluss bezieht sich darauf, einen Veränderungsprozess, in den die Beschäftigten involviert werden, anzustoßen. In dieser frühen Aufklärungsphase kommt es daher auf eine offene Kommunikation an, die die Notwendigkeit sowie die Chancen durch die Veränderung in den Fokus stellt.

Parallel muss sie Führungskräfte auf ihre kommunikative Aufgabe vorbereiten und sie mit Schulungen, Trainings und Workshops dazu befähigen. Diese benötigen einheitliche Botschaften sowohl zu den Zielen und den Hintergründen des Change-Prozesses als auch zu schwierigen Themen wie Personalabbau, Umstrukturierungen, Entlassungen. Nur so können sie mit einheitlicher Stimme zu den Mitarbeitenden sprechen. Je klarer und verständlicher die Change-Story letztendlich ist, desto geringer wird sich die Belegschaft dem Wandel widersetzen bzw. desto engagierter werden Stakeholder ihn begleiten und bewältigen.

## 2. Veränderungsumsetzung

Dem Beschluss folgt die Implementierung. Auch in dieser Phase können Organisationen auf Widerstände seitens der Belegschaft treffen. Gleichzeitig hat sich diese bereits mit der angekündigten Veränderung auseinandergesetzt und versucht nun, einen eigenen Weg des Umgangs zu finden.

An dieser Stelle muss Kommunikation Orientierung bieten und Führungskräfte wie Mitarbeitende mit kontinuierlichen Informationsangeboten auf ihrem Weg durch den Veränderungsprozess begleiten. Gerade bei größeren Change-Projekten und -Prozessen müssen sie das Verständnis über Teambuilding-Events, Dialogforen und weitere interaktive Maßnahmen fördern. Nur so können sie dem Leistungsabfall und einer Lethargie vorbeugen, die in Folge von Frust und Enttäuschung in vielen Change-Prozessen zu beobachten ist.

## 3. Veränderungsabschluss

Die schwierigsten Phasen und Momente sind gemeistert, die Mitarbeitenden haben den Wandel größtenteils angenommen und die neuen Routinen akzeptiert oder sich zumindest damit abgefunden. Ebenfalls in dieser Phase muss die Kommunikation den Change-Prozess aufmerksam und kontinuierlich begleiten. Beispielsweise sollte sie umgesetzte Veränderungen und erreichte Fortschritte dokumentieren und kommunizieren, um einen Rückfall in frühere Arbeitsformen zu vermeiden.

Positive Entwicklungen sollte sie besonders würdigen und erreichte (Etappen-)Ziele kommunikativ feiern, von denen das Unternehmen oder die Institution besonders profitiert und die eng mit den geänderten Tätigkeiten des erneuerten Teams in Verbindung stehen. Auch dies trägt zur finalen Akzeptanz des Change-Projektes bei allen Stakeholdern bei.

## Optional: Iteration

Abhängig von der Art der Veränderung ist es durchaus denkbar, dass die Veränderung nicht abgeschlossen ist, sondern stattdessen in mehreren Etappen stattfindet. Erfahrungen aus den vorigen Etappen werden dabei aufgegriffen, ebenso neue Entwicklungen – etwa technologische Innovationen. Die Veränderungskommunikation hat dabei die Aufgabe, sowohl die Ergebnisse als auch den Weg der Veränderungen zu thematisieren.

# Kompakt zusammengefasst

*„Ein wertschätzender Umgang mit Führungskräften und der Belegschaft in allen Phasen des Wandels und mittels stetiger, offener Kommunikation ist der Garant dafür, dass Veränderungsprozesse nicht scheitern“ (Liberty, 2021).*

## CASE STUDY: Wenn eine neue Positionierung notwendig ist

### Die Aufgabe:

Seit drei Jahren beobachtet die Leitung des regionalen Automobilzulieferers größere Veränderungen auf dem Markt. Die eigenen Umsätze sind pro Jahr leicht geschrumpft, die Bewerbungen werden geringer, die Konkurrenz ist scheinbar auf der Überholspur. Auch junge, digitalisierte StartUps erweisen sich als wirkliche Wettbewerber. Selbst scheint das Unternehmen in der Zeit stehen geblieben zu sein. Die Leitung fragt sich: Was zeichnet uns heute eigentlich aus? Sind wir überhaupt noch ein attraktiver Partner und ein reizvoller Arbeitgeber?

### Die Vorgehensweise:

Das Unternehmen beschließt, die eigene Marke neu zu positionieren, um sich in digitalen Zeiten und in einem immer stärkeren Wettbewerb klarer abzugrenzen. Schließlich hilft eine einzigartige Positionierung, sich von der Konkurrenz abzuheben und gleichwertige Produkte stärker zu differenzieren. So will der Automobilzulieferer künftig seinen Kunden den Mehrwert und den Vorteil einer Kooperation verdeutlichen – und nach innen öffnet ein neues Markenverständnis idealerweise den Weg zu neuen Ideen, Produkten oder Geschäftsmodellen. Dafür setzt das Unternehmen auf drei Methoden:

### Herausforderung

Verstärkte Konkurrenz durch digitalisierte Wettbewerber:innen

### Lösungsansatz

Neu-Positionierung über Ist-Analyse, Leitbild-Anpassung und Positionierungskreuz zur Stärkung der eigenen Position gegenüber Stakeholdern

## Schritt 1: Die Ist-Analyse

Für eine künftige Positionierung führt das Unternehmen eine Ist-Analyse durch.

Es stellt die Frage,

- » wofür es steht (Selbstbild),
- » wo es derzeit steht,
- » wie es von seinen Stakeholdern wahrgenommen wird (Fremdbild),
- » welche Werte es besonders auszeichnet und wo Nachholbedarf besteht,
- » wer und was die aktuellen Treiber auf dem Markt sind und
- » worin es sich von der Konkurrenz unterscheidet.

Dabei legt es Wert darauf, sowohl die interne Sicht von Seiten der Führungskollegen und der Mitarbeitenden als auch die externe Sicht von Seiten der Kundinnen, Kooperationspartner und Lieferanten zu erhalten.

## Schritt 2: Die Leitbild-Erneuerung

Auf Basis der Ist-Analyse überarbeitet der Automobilzulieferer sein Leitbild. Darin hält er fest, welche übergeordneten Ziele er künftig erreichen will. Dazu beantwortet er vier zentrale Fragen:

### » Vision:

Welches übergeordnete Ziel, welchen Traum verfolgen wir?

### » Mission:

Welches Leistungsversprechen für dieses Ziel geben wir ab?

### » Strategie:

Wie wollen wir dies mit welcher Vorgehensweise erreichen?

### » Werte:

Welche Werte zeichnen unsere Beteiligten aus, um das Leistungsversprechen zu verwirklichen?

### Schritt 3: Das Positionierungskreuz

Um das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser zu verorten, setzt das Unternehmen auf die Methode des Positionierungskreuzes (Pfannenberg, 2019: 110/111). Beim Positionierungskreuz geht es darum, im ersten Schritt die beiden Achsendimensionen zu bestimmen. Aus Sicht der Stakeholder sind die Aspekte zu bestimmen, die ein Unterscheidungspotenzial zu den Mitbewerbern bieten. Dazu nutzt das Unternehmen die Ergebnisse aus der Ist-Analyse.

Anhand der beiden Dimensionen Digitalisierungsgrad und Erfahrung (s. Abb. 08) erkennt es, dass es zwar über große Erfahrung verfügt – das Unternehmen ist bereits weit über 50 Jahre lang auf dem Markt –, aber dass es im Bereich Digitalisierung im Vergleich zu einigen seiner Konkurrenten zurückliegt. Auf dieser Basis definiert das Unternehmen ein Soll-Ziel (gestrichelte Linie in Abb.): Genau über diese zweiseitige Positionierung – *„erfahren und digitalisiert“* – will es sich künftig noch stärker von seinen Mitbewerbern unterscheiden, verlorene Märkte zurückgewinnen und Mitarbeitende enger an sich binden. Entscheidend dabei ist natürlich, dass es nicht genügt, die Unternehmensdarstellung aufzufrischen, sondern dass der neuen Positionierung konkrete Maßnahmen folgen müssen.



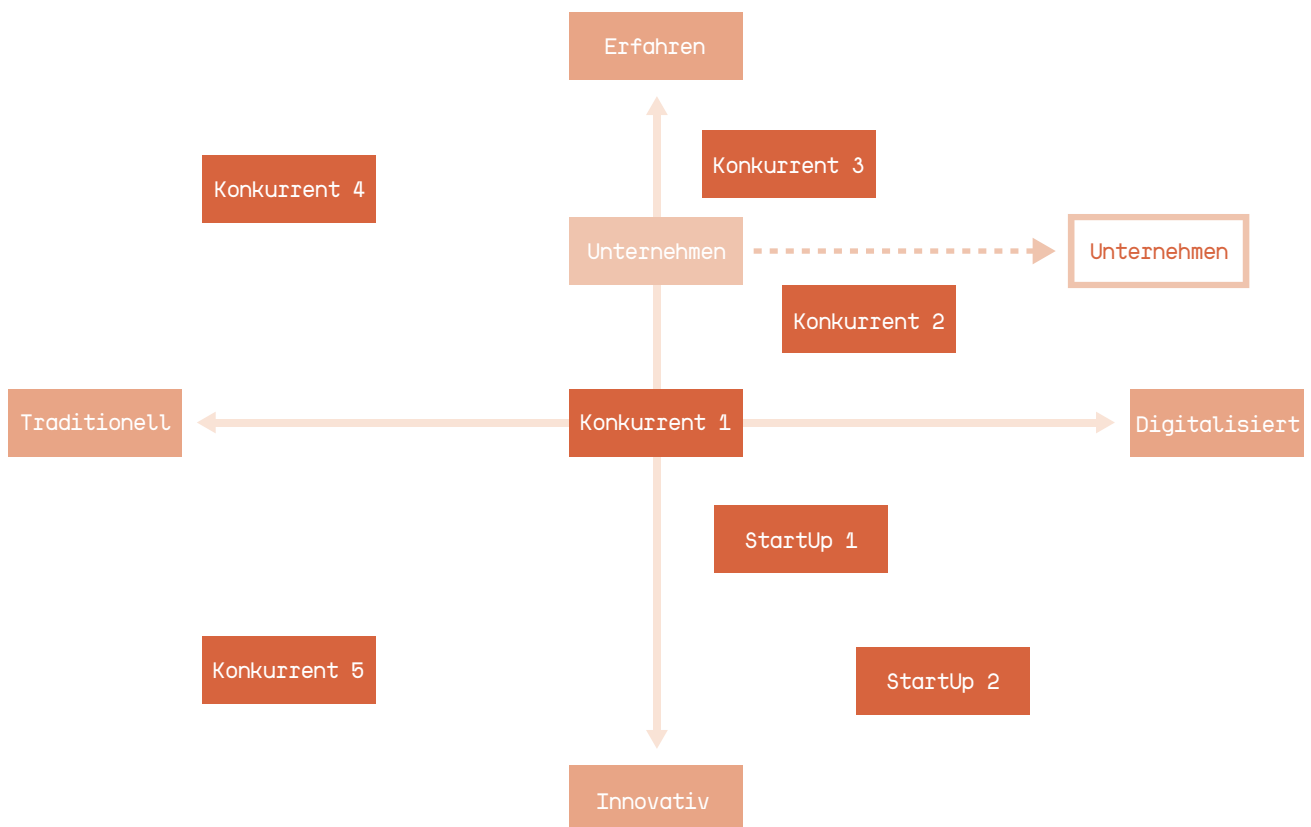


Abb. 08: Positionierungskreuz mit den Dimensionen Digitalisierung und Erfahrung

## Lesetipp:

Ist-Analyse, Leitbild-Entwicklung, Positionierung: Wer sich mit diesen strategischen Fragen stärker beschäftigen will, dem ist das Buch des Autors „*Die digitale Kommunikationsstrategie*“ zu empfehlen, das sich intensiv mit diesen und vielen weiteren Fragestellungen rund um die Entwicklung einer Strategie in digitalen Zeiten auseinandersetzt.

Die Führung eines Unternehmens unterrichtet die Abteilungsleiter:innen darüber, dass die Gewinne innerhalb des letzten Jahres extrem eingebrochen sind. Zwar sähe die Zukunft grundsätzlich positiv für das Unternehmen aus. Nur stünde es aktuell vor der Herausforderung, einen wirklichen Sparkurs zu fahren, um den Turnaround im kommenden Jahr zu schaffen. Nur dann würden sich die künftigen Chancen erfüllen können. Alle Abteilungen seien daher aufgefordert, die Kosten deutlich zu senken, was unter anderem rund 20 Prozent Personalabbau bedeute.

### Die Bedeutung des Framings

Gewinneinbruch, Sparkurs, Kostensenkung, Personalabbau, Kulturwandel: Solche Begriffe beeinflussen unser Denken. Sie sorgen für Ängste unter den Mitarbeitenden, für Widerstände, die sich quer durch alle Bereiche ziehen. Sie bilden eine Art Deutungsrahmen, auch Frame genannt. Der Mensch liest, hört, fühlt sie mit dem ganzen Körper. Er assoziiert damit Emotionen, positive wie negative. So entstehen Gefühle von Angst, von Unsicherheit, von Wut, von Verzweiflung. Positiv eingesetzt werden so aber auch Veränderungen und Innovationen innerhalb von Organisationen ins Rollen gebracht.

Dies zeigt: Wörter, Sätze und Bilder können sehr unterschiedliche Reaktionen und Deutungen hervorrufen, je nachdem, in welcher Form und in welchem Format die Botschaften gesendet werden. Denn kaum etwas spricht unser Inneres, unsere Gefühle, unsere Emotionen so stark an, wie die Worte und Bilder einer Sprache. Diese prägt unser Denken und unser Verhalten zutiefst.

## Sieben sprachliche Regeln

Gerade in Situationen der Veränderung, des Umbruchs, der Restrukturierung, der Belastung, der Unsicherheit kommt es daher auf die richtige Sprache an. Mit Worten und Tönen werden Gefühle gelenkt, können Ängste und Befürchtungen abgebaut und Sicherheit bzw. Vertrauen in die eigene Organisation selbst in ambivalenten Zeiten aufgebaut werden. Sprache beeinflusst damit maßgeblich die Wirkung jeder Veränderungskommunikation. Und dies durchaus positiv selbst in kritischen Momenten, wenn sie die folgenden sieben Eigenschaften berücksichtigt:

### 1) Schnell und direkt

Jede Mitarbeiterin, jeder Stakeholder darf den Anspruch haben, schnell, direkt und umfassend über geplante Veränderungen informiert zu werden. Dazu stehen heute sowohl digitale als auch analoge Medien der internen und externen Kommunikation zur Verfügung. Zu einer glaubwürdigen Informationspolitik zählt ebenfalls die Regel „*intern vor extern*“. So sind gerade kritische und negative Informationen zuerst intern zu kommunizieren, bevor sie über externe Kanäle verbreitet werden. Wenn Mitarbeitende von einschneidenden Veränderungen erst aus den Medien erfahren, sinkt ihr Glauben an die Firma; eine vertrauensvolle Kommunikation wird in der Folge kaum möglich sein. Diese Herausforderung hat in Social Media Zeiten weiter an Relevanz gewonnen. Dadurch ist es jedem und jeder einfach möglich, Informationen in die eigenen Communities zu streuen.

### 2) Transparent und sachlich

Kommunikation muss während jedes Change-Vorhabens transparent erfolgen – sowohl bezogen auf die Taten als auch die Worte. Dies gilt besonders bei einschneidenden Veränderungen. Wer folglich negative Informationen wie Werksschließungen, Arbeitsplatzabbau oder sonstige Einschnitte kommuniziert, sollte dies offen tun. Dazu zählt, von Anfang an die Hintergründe für die Veränderung klar und sachlich zu kommunizieren, auf die Ziele und die Chancen hinzuweisen und die nächsten Schritte auf dem Fahrplan übersichtlich zu benennen. Nur wenn Organisationen Betroffene nicht im Unklaren lassen, lässt sich auch in einer derart schwierigen Situation das für einen Change-Prozess so notwendige Vertrauen aufbauen.

### 3) Glaubwürdig und authentisch

Eng mit Schnelligkeit und Transparenz ist die Glaubwürdigkeit verbunden. Nur wenn Kommunikator:innen ein glaubwürdiges Bild von dem zeichnen, was aktuell passiert und was künftig erreicht werden soll, werden solche Botschaften ernstgenommen. Betroffene wollen das Gefühl haben, dass die anvisierten Ziele nicht vorgeschoben, sondern wirklich realistisch sind. So können sie den Veränderungen vertrauen und sich dem Veränderungsprozess positiv anschließen. Solch eine Glaubwürdigkeit lässt sich über interne Feedback- und Dialog-Angebote – Face2Face wie digital – gut fördern.

### 4) Einheitlich und widerspruchsfrei

Wenn die Leitung und das Change-Team unterschiedliche Informationen vermitteln, sorgt dies für Verwirrung. Wenn im Intranet auf die Chancen, im hauseigenen Newsletter auf die Gefahren hingewiesen wird, entstehen Fragezeichen. Zurecht. Bei Veränderungskommunikation gilt: Sprechen Sie mit einer Stimme. Widersprüche können das Vertrauen in jeden Change-Prozess schnell zerstören. Kommunikator:innen müssen dafür sorgen, dass alle Beteiligten – von Führungskräften, über Abteilungsleiterinnen bis zu Mitarbeitenden – Informationen widerspruchsfrei und einheitlich erhalten. Dazu sind regelmäßige Abstimmungstreffen oder FAQ-Kataloge hilfreich. Zudem sollten von Anfang an zentrale Kanäle definiert werden, über die der Veränderungsprozess kontinuierlich begleitet wird und über den sich die Mitarbeitenden stets informieren können.

### 5) Emotional und ehrlich

Die Kommunikation jeder Veränderung muss auf Fakten basieren. Gleichzeitig reicht eine rein rationale Kommunikation nicht aus – angesichts von Ängsten, Bedenken, Widerständen. Eine gute Kommunikation muss neben der Sachebene ebenso die Gefühlsebene ansprechen. Sie muss die emotionale Komponente berücksichtigen, weiche Faktoren mit einbeziehen, um nicht nur das Hirn, sondern ebenso das Herz von Betroffenen direkt zu erreichen. Gemeinsame Events, emotionale Elemente, interne Vorreiterinnen können beispielsweise dazu beitragen, Begeisterung für die anvisierten Ziele zu wecken. Zur Sender-Perspektive tritt folglich die Stakeholder-Orientierung, nämlich die Rezipienten emotional anzusprechen und zu bewegen.

## 6) Individualisiert und zielgruppengenau

Eine Veränderungskommunikation muss stets zielgruppenorientiert und -genau gestaltet sein. Wer per „Gießkannen-Prinzip“ kommuniziert, verschenkt Potenzial. Denn nur auf Zielgruppen maßgeschneiderte Botschaften erreichen definierten Stakeholder. Dazu müssen Organisationen ihre Zielgruppen genau kennen, um hinsichtlich der Ansprache differenziert vorzugehen. Auch gilt: Je komplexer die Veränderung ist, desto individueller müssen die Inhalte ausgespielt werden: Für Mitarbeitende aus dem Bereich der Produktion sind andere Aspekte relevant als für das Personal aus der Verwaltung. Dazu stehen Kommunikationsinstrumente wie Face2Face-Gespräche innerhalb der Abteilungen, zielgruppengenaue Newsletter, individualisierte Mailings, detaillierte Filterfunktionen in der App oder speziell aufbereitete Online-Angebote im Intranet zur Verfügung (s. Kap. 4.3).

## 7) Mutig und kreativ

Ein Change-Prozess ist immer auch ein Appell an die kreative Kommunikation. Gerade in schwierigen Situationen ist viel Mut notwendig – auch von Seiten der Kommunikationsleute. Diese sollten offensiv neue Wege gehen – ob Face2Face, in digitaler Form oder über kreative Visualisierungen, wie der deutsch-amerikanische Kommunikationsprofi Robert J. Edelman empfiehlt: *„Lassen Sie sich etwas einfallen, um die Zielgruppen „aufzutauen“ und für den notwendigen Change wachzurütteln. Schock-Momente, Guerilla-Marketing, Humor – Ihrer Kreativität sind keine Grenzen gesetzt.“* (Edelman, 2018: 132)

# Lesetipp:

**Was ist Framing? Wie stark können unterschiedliche Formulierungen auf die Adressat:innen der Information Einfluss nehmen?** Spannende Einblicke liefert das Manuskript zu einer Sendung im SWR von Januar 2021 unter dem Titel „Wie man mit Sprache manipulieren kann.“ Darin zeigt Hans Giessen, Informationswissenschaftler an der Universität des Saarlandes auf, wie Sprache das Bewusstsein prägt.

<https://www.swr.de/swr2/wissen/210103-framing-100.pdf>



## CASE STUDY: Wenn Change-Agents für Überzeugung sorgen

### Die Aufgabe:

Für viele Organisationen sind sie bereits Alltag – für die große Mehrheit noch Neuland: Social Intranets erhalten im Bereich der internen Kommunikation wachsende Bedeutung. Sie kombinieren den Weg der Information mit interaktiven Möglichkeiten, die sich mit dem Oberbegriff Social Web zusammenfassen lassen – nur, dass diese Social Networks ganz auf die Beschäftigten eines Betriebs ausgelegt sind. Dadurch kommen ihnen in Zeiten des Wandels eine besondere Bedeutung zu. Trotzdem kann ihre Einführung bei Technologie- und Innovations skeptikern auf Widerstände stoßen. Auch im Fall des großen Bauunternehmens mit Hauptsitz in Darmstadt. Dieses weiß um seine in Sachen Digitalisierung eher gesplante Belegschaft. Während ein Teil offen, digital-affin und lernbegierig ist, verschließen sich andere den Neuerungen. Gerade für viele langjährige Mitarbeitende ist es eher eine Last, sich mit digitalen Themen zu beschäftigen: „*Noch ein Kanal, mit dem ich mich beschäftigen soll*“.

### Herausforderung

Einführung eines Social Intranets in einem großen Bauunternehmen

### Lösungsansatz

Einsatz von internen Change-Agents als vertrauensvolle Brücke und Treiber des Wandels innerhalb der Organisation

### Die Methode:

Das Bauunternehmen glaubt an die Überzeugungskraft seiner Mitarbeitenden – auch im Zuge des Reverse Mentorings (s. 4.3.2). Folglich sucht es in den Teammitgliedern Verbündete – als Change-Agents – um den digitalen Wandel und die Einführung eines Social Intranets voranzutreiben. Die Agenten sind dezentrale Verbündete in den verschiedenen Einheiten, Abteilungen und an den Standorten. Sie bilden die Kommunikationsverbindung zwischen dem Projektteam der Social-Intranet-Einführung auf der einen Seite und der jeweiligen Abteilung auf der anderen Seite über den gesamten Integrationsprozess hinweg. Die Funktion solch interner Treiber ist nicht zu unterschätzen. Schließlich sind sie selbst Betroffene der Veränderung. Zudem vertrauen Menschen eher Personen, die ihnen nahe sind. Sie haben für sie eine weitaus höhere Glaubwürdigkeit als jede andere Kommunikatorin. Als authentische Botschafter:innen finden sie den richtigen Ton, um den Prozess voranzutreiben und andere Teammitglieder wirklich mitzunehmen. Dabei kann solch ein Modell nur dann funktionieren, wenn den Beschäftigten nicht die Rolle als Change Agents verordnet wird, sondern diese ihre Rolle freiwillig und aus individueller Überzeugung annehmen.

## Die Einführung:

Das Darmstädter Unternehmen baut seine Change-Agents schrittweise auf. Es sucht Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen und hierarchischen Ebenen. Diese haben Lust, sich auf das Social Intranet einzulassen, es auszuprobieren, in ihrem Umfeld von Erfahrungen zu berichten und so in die verschiedenen Bereiche des Betriebs hineinzuwirken.

Sie weisen auf die Vorteile hin und bauen Brücken, indem sie den skeptischen Teammitgliedern den Zugang erleichtern.

Dazu schult das Kommunikationsteam die Change-Agents für ihre Rolle mit allen Details zur Social-Intranet-Einführung, um die Ziele und Chancen erklären zu können – in ihrem jeweiligen Bereich, an ihrem jeweiligen Standort, ihrem jeweiligen Team gegenüber. Auch veranstaltet sie regelmäßige Jour Fixes und Round Tables, um den Austausch der Change-Agents untereinander zu fördern.

Schrittweise werden in Darmstadt die neuen Change-Agents zu den wirklichen Treibern des Wandels. Sie sind Betroffene und Beteiligte, Motivator:innen und Bindungsmitglieder. Ihren Hinweisen und Ratschlägen gegenüber zeigen sich die Kolleg:innen deutlich offener, da sie ihnen vertrauen. Zudem bleiben die Agenten des Wandels für jegliche Art von Fragen, Zweifeln und Unsicherheiten stets greifbar.

Für das Bauunternehmen sind sie gleichzeitig das interne Frühwarnsystem bei der Einführung. So erhalten die Change-Agents ein deutlich ehrlicheres Feedback bei der Social-Intranet-Einführung, an dem dann die Kommunikationsabteilung bzw. die Leitung anknüpfen kann. Diesem wertvollen Feedback wird wiederum große Bedeutung geschenkt, um die Glaubwürdigkeit der Change-Agents innerhalb des Unternehmens zu fördern.



## Die Medien und die Methoden

Wenn Unternehmen verkauft werden und ihre Stakeholder als Letzte davon erfahren, wenn Firmen umstrukturiert, Niederlassungen abgebaut werden und Mitarbeitende darüber in der Tageszeitung lesen, wenn Kundinnen nach neuen Produkten fragen und Mitarbeitende keine Antwort wissen, wenn in Unternehmen die Geschäftsführung wechselt und die Kolleginnen und Kollegen diese nie zur Gesicht bekommen – in all diesen Fällen hat die Kommunikation versagt.

Die Folge: Bei vielen Mitarbeitenden breitet sich ein Gefühl der Unsicherheit und Orientierungslosigkeit, der Unzufriedenheit und Demotivation aus, was sich wiederum in einem gestörten Arbeitsklima und in einer verschlechterten Arbeitsqualität niederschlägt. Dabei ist deren Mitnahme eine der wichtigsten Herausforderungen in Zeiten des digitalen Wandels. Doch wie bitte?

## Die richtige Auswahl

Dies heißt: Die Strategie (4.1) ist gewählt und die Change-Story in einer adäquaten Sprache (4.2) formuliert. In diesem dritten Teil geht es folglich darum, die passenden Kanäle, Medien und Methoden für eine zielgruppenorientierte Veränderungskommunikation auszuwählen.

Gerade durch die digitalen Medien halten Kommunikator:innen eine große Vielfalt an Instrumenten in den Händen, die der Kommunikation mit ihren Stakeholdern eine neue Qualität verleiht. Und auch wenn sie bei Change-Projekten durchaus hilfreich sind, so spielen ebenso die persönliche Kommunikation der Führungskräfte, die Face2Face-Kommunikation, die kleineren und größeren internen Veranstaltungen zentrale Rollen.

## Information, Dialog, Kollaboration

Passend zur jeweiligen Aufgabe und zum jeweiligen Unternehmen, zur jeweiligen Institution, zur jeweiligen Organisation geht es folglich darum, den richtigen Mix aus unterschiedlichen Mediengattungen und Formaten, aus Instrumenten der internen wie der externen, der Print- wie der digitalen, der schriftlichen wie der persönlichen Face2Face-Kommunikation zu finden. Diese Angebote lassen sich aufteilen in Instrumente der Information, des Dialoges und der Kollaboration (s. Abb. 09), die in den folgenden Absätzen jeweils kurz charakterisiert werden.

	Information	Dialog	Kollaboration
Schwarzes Brett	X		
Informations-/Rundschreiben	X		
Change-Newsletter	X		
Mitarbeitermagazin	X		
Corporate TV/Video-Botschaften	X		
Microsite	X		
Mitarbeiter-Versammlung	X	(X)	
Videokonferenz	X	X	
(Social) Intranet	X	X	
Internes Change-Blog	X	X	
Business Messenger	X	X	(X)
Reverse Mentoring	X	X	
Roadshow	X	X	
Wochen-Meetings	X	X	
Interne Sprechstunden	X	X	
Lunch & Talk		X	
Townhall Meeting	X	X	
Mitarbeiter-Gespräch	(X)	X	
Change-Wiki	(X)		X
Projektmanagement-Tools	X		X
Mindmapping	(X)		X
World Café	(X)	X	X
Open Space		X	X
Barcamp		X	X
Workhacks		(X)	X
Scrum		(X)	X

Abb. 09: Instrumenten-Aufgaben-Matrix in der Veränderungskommunikation; angelehnt an Ruisinger/Jorzik, 2021: 293);

X = trifft voll zu, (X) = trifft manchmal zu

Wie beschrieben erfordert eine Change-Kommunikation eine regelmäßige Information der Betroffenen. Schließlich ist der Bedarf an Informationen bei Veränderungsvorhaben besonders hoch. Wenn dagegen interne Stakeholder zu wenig über die Hintergründe und Folgen des Wandels erfahren, entstehen Wissensbarrieren. Dadurch fühlen sich viele wiederum in ihrer skeptischen, eher ablehnenden Haltung bestätigt und ziehen sich weiter zurück. Dies gilt es zu vermeiden.

### Hilfe auch für Führungskräfte und Externe

Gleichzeitig ist nicht nur das Team kontinuierlich auf den aktuellen Stand zu bringen. Auch Führungskräfte benötigen Informationsangebote wie beispielsweise einen Führungskräfte-Newsletter, die sie auf ihrem Weg durch den Wandel unterstützen und ihnen im Umgang und bei Konflikten mit der Belegschaft helfen. Weitere Stakeholder – wie Vertriebs- und Kooperationspartner, lokale oder regionale Politiker, Medienvertreterinnen vor Ort – sind ebenso mittels einer strategischen Veränderungskommunikation über den Prozess auf dem Laufenden zu halten. Schließlich sind sie wichtige Unterstützer, Förderer, Multiplikatorinnen, die auf den Verlauf jedes Change-Prozesses von außen Einfluss nehmen können.

Für die Information der Stakeholder lassen sich neben Intranet und hauseigener App weitere Medien und Methoden einsetzen:

- » **Microsite:** Zum Veränderungsprozess wird eine Microsite eingerichtet. Auf dieser werden alle Informationen zum Change-Projekt und -Prozess dargestellt und erreichte Zwischenziele detailliert dokumentiert. Auch Beschäftigte können zu Wort kommen und persönlich über ihre neuen Erfahrungen berichten. Je nach Ausrichtung kann eine Microsite im Intranet oder auch auf der öffentlichen Webseite konzipiert werden.

- » **Mitarbeitermagazin:** Das bestehende Mitarbeitermagazin – ob online oder in Print-Form – hilft beim Change-Projekt. In jeder Ausgabe lassen sich Updates zum Projektablauf geben, kurze Erfolgs-Stories bzgl. erreichter Etappen skizzieren, beteiligte Mitarbeiter vorstellen und beispielsweise neue Standorte präsentieren. Solch ein Magazin ist eng mit den Inhalten auf der Microsite bzw. im Intranet sowie mit einem Veränderungs-Newsletter (**s. Case Study**) verbunden.
  
- » **Rundschreiben:** Bei Veränderungsprozessen hat sich in Organisationen oftmals das traditionelle Instrument des Rundschreibens bewährt. Über die Hauspost erhalten die Mitarbeitenden regelmäßig eine kompakte Zusammenfassung des aktuellen Standes und der nächsten Schritte. Oft wird solch ein Rundschreiben durch den Veränderungs-Newsletter ersetzt.
  
- » **Videobotschaften:** Bilder können stärker Emotionen vermitteln. Parallel zu klassischen Informationsveranstaltungen bieten sich daher regelmäßige Videobotschaften an. In diesen – über das hauseigene Intranet ausgespielten – Statements berichtet das Change-Team über den aktuellen Projektstand. So hält es die Mitarbeitenden auf dem Laufenden und vermittelt ihnen das Gefühl, in den Prozess eingebunden zu sein.
  
- » **Mitarbeiterveranstaltung:** Ein traditionelles Instrument bei jedem Change-Prozess sind Mitarbeiterveranstaltungen. Auf diesen berichtet die Leitung und das Change-Team über die bevorstehenden Änderungen – teilweise mit Feedback-Option. Heutzutage werden die Veranstaltungen häufig durch Video-Konferenzen ersetzt oder zumindest ergänzt.

## CASE STUDY: Wenn eine mögliche Fusion für Unruhe sorgt

### Die Situation:

Im hessischen Technologie-Unternehmen herrscht Unruhe. Durch die Gänge wabern erste Gerüchte, dass das Unternehmen sich mit dem Hauptkonkurrenten zusammenschließen will. Die Unsicherheit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wächst fast stündlich. Sie fühlen sich vor bereits vollendete Tatsachen gestellt. Sie suchen nach Informationen und Antworten auf ihre wachsenden Unruhe. Dies ist auch der Geschäftsführung des Unternehmens nicht entgangen.

### Das Problem:

Der Zusammenschluss ist geplant, aber das Management weiß noch nicht konkret, ob und wie viele Stellen gestrichen, welche Standorte geschlossen, welche Abteilungen zusammengelegt werden. Trotzdem sieht es die Notwendigkeit, den Mitarbeitenden ein Gefühl der Sicherheit und des Vertrauen zu vermitteln, um weiteren Gerüchten vorzubeugen. Hinzu kommt das Dilemma, dass das Unternehmen nur sehr abgestimmt kommunizieren darf, da der mögliche Partner börsengeführt ist.

### Herausforderung

Eingeschränkte Informationsmöglichkeiten durch Zusammenschluss mit börsengeführtem Unternehmen

### Lösungsansatz

Abgestimmte Kommunikation durch Einsatz eines Veränderungs-Newsletters

### Die Methode:

Das Technologie-Unternehmen hatte bereits vor einigen Jahren analysiert, welche Medien für die interne Kommunikation unter den Mitarbeitenden besonders beliebt sind, welche regelmäßig abgerufen und auch genutzt werden. Trotz Intranet, hauseigener App und diversen Slack-Kanälen war dies die E-Mail (s. Abb. 10), so das Ergebnis einer internen Befragung.

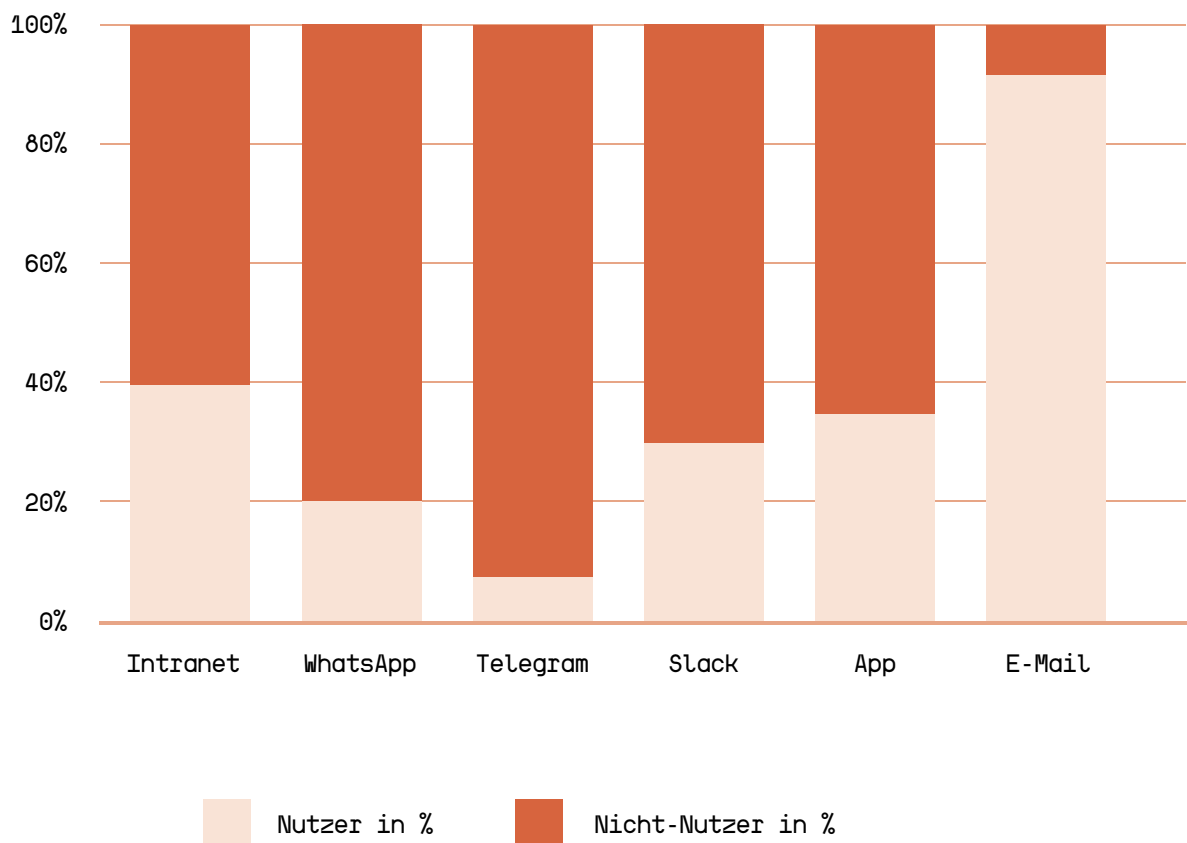


Abb. 10: Ergebnis zur Mediennutzung der Stakeholder für die interne Kommunikation im Beispielbetrieb.

Mit diesem Wissen entscheidet sich das Unternehmen für einen Veränderungs-Newsletter. Der Grund: E-Mail-Newsletter erreichen schnell die Empfänger, lassen sich individualisieren, bieten direkte Antwortoptionen und belegen messbar deren Nutzung. Auch lassen sich Inhalte im Vorfeld genau abstimmen, um den rechtlichen Bedingungen (Stichwort Börse und Publizitätsgesetz) zu entsprechen.

Der künftige Newsletter lässt sich sowohl per E-Mail als auch über den Messenger-Dienst Telegram in abgespeckter Version abonnieren. Er erscheint alle zwei Wochen, um den Prozess bis zur möglichen Integration in das gemeinsame neue Unternehmen zu begleiten. Er soll dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden

- » sich gut und detailliert über den Prozess-Verlauf informiert fühlen,
- » die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens kennen,
- » die Hintergründe der aktuellen Veränderung verstehen,
- » auch unbequeme Schritte und Maßnahmen nachvollziehen,
- » sich auf Trennungen und veränderte Perspektiven vorbereiten,
- » kontinuierlich erfahren, was wann warum konkret geplant ist,
- » sich auf dem Laufenden über die nächsten Schritte fühlen,
- » das Erreichen von Erfolgen und Meilensteinen sofort erfahren.

Die Beiträge werden dazu kompakt und leicht verständlich formuliert, dass sie jeder im Newsletter sofort versteht. Vertiefende Dokumente werden auf der Microsite verlinkt, wichtige Themen und grundlegende Veränderungen in gemeinsamen Face2Face-Veranstaltungen aufgegriffen.



Das Problem der beschriebenen Informationsmedien: Sie sind weder auf Dialog ausgerichtet, noch ermutigen sie zur Interaktion. Sie sind daher kaum geeignet, mögliche Unsicherheiten oder Fragen der Betroffenen aufzugreifen. Dabei wollen sich diese oft zu den Veränderungen selbst äußern, auch um das Gefühl zu haben, ein wirklicher Bestandteil des Prozesses zu sein.

Gerade Führungskräfte sollten sich daher nicht allein auf Informationsmedien beschränken, sondern großen Wert auf einen frühzeitigen und regelmäßigen Dialog mit ihren insbesondere internen Stakeholdern legen. Auf diese Weise können sie früh die Bedenken, die Ängste, aber auch die Impulse der Betroffenen nicht nur erkennen; sie können diese in ihren Ideen direkt berücksichtigen bzw. in den Prozess mit einbinden, um aus Betroffenen Beteiligte zu machen.

### Digitale Dialogformate

Im Zeitalter der digitalen Medien haben sich viele neue technologische Möglichkeiten aufgetan. Solche interaktiven Dialogangebote ermöglichen und erleichtern die Partizipation der Betroffenen am Prozess. Dies verdeutlichen einige ausgewählte Werkzeuge:

- **Social Intranet:**

In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen nicht nur Intranets entwickelt, sie haben sie zu Social Intranets weiter ausgebaut. (Ruisinger/Jorzik, 2021:306) Die Grundidee: Mithilfe des hausinternen, interaktiven Netzes kann jeder mit jedem kommunizieren. Grundsätzlich erleichtern sie die interne Vernetzung, den internen Erfahrungs- und Wissensaustausch, den unternehmensinternen Dialog. Damit tragen sie auch das Bild nach außen, dass die Organisation eine offene, wissensbasierte, transparente und feedbackorientierte Unternehmenskultur fördert. Social Intranets lassen sich zu Digital Workplaces ausbauen, als zentrale Plattform für die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte.

- **Change-Blog:**

Ein internes Change-Blog, das den Wandel begleitet, ist ein weiteres wirkungsvolles Dialoginstrument. Im Unterschied zur Microsite eignet sich das interne Blog weniger für die reine Dokumentation der Schritte, sondern als chronologischer Ablauf. Über die Kommentarfunktion ist es zudem ein Dialogangebot, das die Chance für ein direktes Feedback eröffnet und damit die internen Stakeholder noch stärker in den Change-Prozess einbezieht. Im Blog sollten die Beschäftigten und Betroffenen selbst zu Wort kommen und über ihre Erfahrungen authentisch, direkt und persönlich berichten können, um eine stärkere interne Nähe herzustellen.

- **Business Messenger:**

**Wie lassen sich Mitarbeitenden in Diskussionen zu einzelnen Themensträngen oder innerhalb von Abteilungen aktiv einbinden? Zum Beispiel gemeinsam mit Change-Agents?** Dazu haben sich in den letzten Jahren interne Business Messenger-Dienste etabliert. Beim Marktführer Slack oder bei MS Teams können sich Mitarbeitende in digitalen Arbeitsgruppen organisieren, Nachrichten schreiben, dienstliche Themen diskutieren und Dateien teilen. Personen, die erst später hinzustoßen, können sich mit einem Blick in den Verlauf schnell auf den neuesten Stand bringen. Auch Coyo bietet eine Social-Intranet-Lösung, über die Mitarbeitende innerhalb von Teams zusammenarbeiten können und Inhalte analog zu Social-Media-Kanälen teilen, kommentieren und liken können.

- **Chat-Formate:**

Interaktive Formate tragen ebenfalls dazu bei, das Vertrauen in die handelnden Personen zu stärken. Beispielsweise können monatliche Chats mit dem Change-Team oder dem Management die Veränderung positiv begleiten. Wichtig dabei ist nur, dass sich das Top-Management auch die Zeit für diesen persönlichen Austausch nimmt.

## Face2Face-Kommunikation

In Zeiten der Digitalisierung wird häufig vergessen, dass das Prinzip der vertraulichen Kommunikation vor allem direkt von Mensch zu Mensch erfolgt. Gerade in Veränderungsprozessen reicht die digitale Kommunikation nicht aus. Stattdessen tragen regelmäßige persönliche Zusammentreffen dazu bei, dass die Mitarbeitenden sich eingebunden, sich abgeholt, sich als ein von allen wahrgenommener Bestandteil des Change-Prozesses fühlen.

Es gibt vielfältige Formate, den Dialog mit den Mitarbeitenden auf allen Ebenen zu fördern – innerhalb der gesamten Organisation, innerhalb einzelner Abteilungen, zwischen kleineren Gruppierungen oder Personen. Neben den klassischen Mitarbeiter-Gesprächen helfen folgende Methoden:

- **Reverse Mentoring:**

Eine Veränderung ist für ältere Mitarbeitende häufig besonders anspruchsvoll. Vielfach werden sie aus bestehenden Routinen herausgerissen und stehen neuen Wegen skeptisch gegenüber. Gerade mit Veränderungen, die stark mit der Digitalisierung in Verbindung stehen – Digitalisierung im Vertrieb, Einführung interner Kommunikationskanäle etc. – können jüngere Mitarbeitende oft besser umgehen. In solchen Momenten kann ein Reverse Mentoring Brücken bauen. Im Unterschied zum klassischen Mentoring gibt eine jüngere Mitarbeiterin ihr – in diesem Fall digitales – Wissen an den älteren Kollegen weiter, um diesem die Veränderung zu erleichtern und bestehende Wissenslücken zu schließen.

- **Roadshow:**

Wenn ein Unternehmen über mehrere Standorte verfügt, ist eine Roadshow die richtige Wahl, um den Change zu unterstützen. Dazu führt das Management größere Dialogveranstaltungen an den wichtigen Standorten durch, um für Vertrauen in den Veränderungsprozess zu werben und Dialog zu ermöglichen. Zudem ist es ein Zeichen, persönlich Präsenz in einer Zeit zu zeigen, die für viele nicht immer einfach ist.

- **Wochen-Meetings:**

Ein aufwändiges, wichtiges Instrument der internen Veränderungskommunikation sind regelmäßige Face2Face-Meetings. Bei Wochen-Meetings stehen zu einer festen Uhrzeit hochrangige Vertreter in einem Raum für individuelle Fragen und Antworten bereit. Mitarbeitende erhalten aus erster Hand und von höchster Ebene Informationen zu ihren persönlichen Anliegen. Solche Meetings sind vertrauensbildende Maßnahmen, die einer Organisation und ihrer Leitung eine greifbarere Nähe verleiht. Sie lassen sich ergänzend per Videokonferenz durchführen, um beispielsweise Personen im Home Office ebenfalls zu erreichen.

- **Interne Sprechstunden:**

Eine weitere vertrauensbildende Maßnahme sind interne Sprechstunden. Im Unterschied zu den wöchentlichen Meetings finden diese zumeist auf Abteilungs- bzw. Bereichsebene statt und werden von leitenden Mitarbeiterinnen organisiert. Sie helfen dabei, Mitarbeitende individuell aufzuklären, auf ganz persönliche Fragen, Ängste, Vorstellungen einzugehen und somit das Vertrauen in den Change-Prozess zu stärken.

- **Lunch & Talk:**

Dieses intime Format hat in den letzten Jahren deutlich an Beliebtheit gewonnen – innerhalb wie außerhalb von Krisen- und Veränderungszeiten. Das Ziel: Das Verständnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bzw. zwischen Mitarbeitenden untereinander zu intensivieren. Diese treffen sich in kleiner Runde zu einem informellen Lunch. In diesem persönlichen Rahmen lassen sich offene Fragen, persönliche Bedenken, wichtige Gedanken deutlich direkter besprechen. Gerade beim Zusammenschluss von Unternehmen unterschiedlicher Kulturen können Lunch & Talks dazu beitragen, den Austausch zwischen den Mitarbeitenden zu fördern, das Verständnis füreinander zu stärken und die Arbeitsweise der jeweils anderen Seite besser kennenzulernen. Das Problem: Durch den Aufwand dieser Gespräche kommen meist nur jene Personen in den Genuss des Austausches, die für das Unternehmen besonders wichtig sind, die beispielsweise unbedingt gehalten werden sollen oder die durch ihre besondere Rolle beispielsweise als Change-Agent besondere Relevanz haben.

## CASE STUDY: Wenn es im Unternehmen gärt

### Die Herausforderung:

Im mittelständischen Chemie-Unternehmen ist die Stimmung angespannt. Schon wieder soll es zu einer Umstrukturierung kommen. Sie ist nicht die erste innerhalb der letzten fünf Jahre. Dieses Mal soll das Unternehmen eine neue Leitung erhalten. Und das neue Management will das Unternehmen kräftig umbauen – in Richtung Industrie 4.0 und Arbeit 4.0. Dazu will es sich stärker modernen Technologien, kreativen Methoden, digitalen Tools öffnen und auf diese Weise die eher traditionelle Arbeitskultur neu strukturieren und definieren. Zudem verspricht es sich von Smart Work-, Co-Working-Strukturen und agilen Methoden eine effektivere Zusammenarbeit quer durch die Abteilungen.

Die Skepsis unter den Mitarbeitenden ist hoch; sie sind angespannt, genervt, verunsichert. Die bisherige Information erfolgte lediglich als Umlaufbeschluss per Mail und Brief. Einen vertrauens- und respektvollen Umgang oder eine wirkliche Vision können sie in der Vorgehensweise nicht erkennen. Zwar ist ihnen bewusst, dass sich das Unternehmen weiter entwickeln muss. Nur fühlen sie sich von der Vorgehensweise überrascht bis ausgesperrt, da sie an Transparenz krankt. Zudem hatte die alte Führung wenig Wert auf Freiraum, Kreativität und Vertrauen gelegt.

### Die Lösung:

Die neue Führung ist sich bewusst, dass sie kräftig für Vertrauen für ihren Plan unter den Mitarbeitenden werben muss. Diese sollen nicht nur erkennen, welche Vorteile eine Veränderung langfristig ihnen bieten wird, sondern wie sie diesen auch aktiv mit beeinflussen können. Dazu will sie vermitteln, wie wichtig künftig die Mitarbeitenden und deren Ideen sind. Für dieses Ziel soll die Unternehmenskultur weiterentwickelt und den bisher vernachlässigten Werten wie Freiraum, Kreativität, Mitsprache, Flexibilität, Eigeninitiative und Dialog größerer Raum eingeräumt werden. Als einen ersten Schritt organisiert sie ein Townhall-Meeting am Sitz des Unternehmens.

### Die Methode:

Ein Townhall-Meeting ist eine Dialog-Veranstaltung, im Rahmen der das Management seine Ideen vorstellt, die Hintergründe erläutert, aber auch zusätzliche Fragen der Mitarbeitenden beantwortet. Das Konzept basiert auf dem Gedanken, dass Bürger und Politiker zu einem Dialog in den Räumen eines Rathauses (englisch: Townhall) zusammenkommen. Diese ursprüngliche Idee einer Bürgerversammlung aus der US-Politik nutzt das hiesige Chemie-Unternehmen, um den künftigen Willen hin zu einer stärkeren direkten Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden aufzuzeigen und zu beweisen.

Dazu räumt es ihnen die Chance ein, ihre eigenen Ideen und Bedenken direkt einzubringen. Fragen können spontan vor Ort gestellt oder schon im Vorfeld übermittelt werden. Aus erster Hand will das Management ungefiltert erfahren, welche Herausforderungen die Mitarbeitenden wirklich sehen, welche Bedenken sie haben, welche Fragen beantwortet werden müssen. So will sie eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen und dem Team den Weg zu einem künftigen intensiveren Dialog-Austausch aufzeigen.

Gleichzeitig verdeutlicht das Management, dass es das Thema Digitalisierung und veränderte Arbeitswelten ernst nimmt. Dazu überträgt es die Veranstaltung per Webcast live an alle weiteren Standorte. Auch Mitarbeitende im Home Office können sich direkt dazu schalten und ihre Fragen per Mail oder Chat einreichen, die dann vor Ort aufgenommen, diskutiert und beantwortet werden. Diese Einbeziehung von möglichst allen Mitarbeitenden soll dazu beitragen, das Team untereinander als auch das Verhältnis zum neuen Management auf eine vertrauensvollere Dialog-Ebene zu heben.

Eng verbunden mit den Medien des Dialoges sind viele Medien der Kollaboration und Kooperation. Diese haben noch eine weitere Aufgabe: So geht es nicht allein darum, mit den Stakeholdern ins Gespräch zu kommen und auf Fragen und Bedürfnisse zu reagieren. Vielmehr sollen diese proaktiv und partizipativ am Veränderungsprozesse teilhaben und Zukunftspläne mitgestalten können. Gerade interne Stakeholder sollen die Option haben, ihre eigenen Anmerkungen und Vorstellungen zu einer Idee oder Entscheidung einzubringen bzw. bestehende Vorschläge und Konzepte mit anderen zu diskutieren und weiterzuentwickeln.

### Tools, Methoden und Formate

Für den Weg der Kollaboration lassen sich diverse Kommunikationskanäle, -medien, -tools und -methoden einsetzen. Auf der einen Seite tragen digitale, kollaborative Software-Tools für den unternehmensinternen Austausch dazu bei, eine offene, wissensbasierte Unternehmenskultur zu fördern. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Mitarbeitende schließlich flexibel und schnell auf Informationen zugreifen, sie anderen zur Verfügung stellen oder sich mit diesen austauschen. Unternehmen nutzen deshalb für die produktive Teamarbeit neben den erwähnten Slack, MS Team und Coyo, neben Staffbase und Yammer folgende Tools:

#### » Projektmanagement-Tools:

Ein vielfältig einsetzbares, webbasiertes Projektmanagement-Tool ist Trello – gerade für Veränderungsprozesse und -projekte. Einfach lassen sich gemeinsame Boards erstellen, um mit den Mitarbeitenden zusammen Ideen und Anregungen zu sammeln, wie das Unternehmen oder die Institution weiterentwickelt werden sollte. Ähnliches gilt übrigens auch für Microsoft Planner.



» **Mindmapping:**

Wer auf übersichtliche Art und Weise die verschiedenen Elemente des Prozesses gewichtigen, organisieren und fließend anpassen will, der sollte zu Mindmapping-Programmen greifen. Damit lassen sich Ideen einfach strukturieren und die Zusammenhänge visualisieren. Auf diese Weise entsteht eine Landkarte der eigenen Gedanken, an der gemeinsam gearbeitet werden kann. Zu den praktischen Tools zählen [www.coggle.it](http://www.coggle.it), [www.mindmeister.com](http://www.mindmeister.com) oder [www.xmind.net](http://www.xmind.net).

» **Change-Wiki:**

Alternativ zu einer auf Information fokussierten Microsite lässt sich ein Wiki zum Veränderungsprozess aufsetzen. Solch ein internes Change-Wiki dient als kollaborativer Wissenspool, der von Mitarbeitenden editiert und ergänzt werden kann. In dieser Sammlung an Dokumenten und Präsentationen ist auf diese Weise der jeweils aktuelle Stand des Prozesses oder des Projektes dokumentiert.

Schon heute ist deutlich, dass künftig kaum eine Organisation ohne eine interne Plattform für die vernetzte Zusammenarbeit auskommen wird. Nur so kann sie angemessen auf die Anforderungen in der zunehmend digitalisierten Welt reagieren. Auf der anderen Seite haben sich in den vergangenen Jahren feste Dialogformate und agile Methoden für den persönlichen Face2Face-Austausch etabliert, die die Kollaboration gerade in Change-Prozessen erleichtern.

» **Open Space :**

Diese agile Methode kann Organisationen helfen, in kurzer Zeit komplexe Themen gemeinsam mit Mitarbeitenden zu erarbeiten. Ohne zuvor festgelegte Tagesordnung treffen diese sich dazu in einem einzigen, größeren Raum. Gemeinsam werden Pläne geschmiedet, neues Erkenntnisse generiert, kreative Ansätze gefunden, Probleme gelöst oder Wissenslücken geschlossen. Je nach Zielsetzung kann am Ende der Veranstaltung eine Handlungsplanung oder eine Checkliste zur weiteren Umsetzung der Ideen stehen. Das Wichtige: Der offene Raum vermittelt die Botschaft, dass im Unternehmen Initiative und Mut zählen, dass Hierarchie- und funktionsübergreifende Gruppen zusammenarbeiten, dass es Freiräume zum Handeln gibt – und dies ausdrücklich erwünscht ist.

» **Barcamp :**

Auch ein Barcamp ist ein offenes, agiles Format, das von den Teilnehmenden selbst organisiert und koordiniert wird. Dazu sind sie aufgefordert, selbst Themen einzubringen, sie kurz vorzustellen und interessierte Mitdiskutanten zu finden. Im Unterschied zur Open Space-Methode gibt es einen Session-Plan mit klarer zeitlicher Taktung. Zudem sind bei Barcamps kurze Impulse als Einstieg ins Thema durchaus möglich und oft gewünscht. Zudem setzt ein Barcamp auf Themenvielfalt, auf Erfahrungs- und Wissensaustausch – ohne konkreten Lösungsanspruch.

» **Workhacks:**

Work Hacks sind agile Methoden, um die Zusammenarbeit von Teams und damit deren Arbeitsergebnisse zu verbessern. Sie zielen darauf, eingefahrene Routinen aufzubrechen, bestehende Abläufe zu optimieren und den Teams Alternative zu gewohnten Verhaltensmustern aufzuzeigen. Workhacks lassen sich einfach und schnell umsetzen. Sie geben lediglich die grobe Struktur vor, innerhalb der etwas Neues entstehen kann. Eine wichtige Rolle können sie in Krisen- und Change-Momenten spielen, wenn beispielsweise das gemeinschaftliche Gefühl bedroht ist. So könnte ein Workhack lauten: Wie können wir das Teamgefühl stärken? In diesem Fall überlegen sich Mitarbeitende hilfreiche Methoden, suchen sich Verbündete, stellen sie ihrer Leitung vor, um ihren Lösungsansatz für einen Zeitraum auszuprobieren. Im Anschluss wird diskutiert, ob der Workhack wirkungslos war und damit beendet ist, ob er überarbeitet werden muss oder ob der gewünschte Effekt eingetreten ist und sich die Methode unternehmensweit einsetzen lässt.

» **Scrum:**

Scrum ist eine weitere agile Methode, um schnelle Erfolge zu erreichen. Sie wird stark im Bereich Software- oder Webseite-Entwicklung und generell im agilen Projektmanagement eingesetzt. Die Grundidee: Wir teilen das (Change-)Projekt waru in kleinere Arbeitsabschnitte (Sprints) mit kurzen, klaren Zeitfenstern auf. (Knapp, 2016) Jeder Sprint besteht dazu aus Sprint Planning, Daily Scrums, Sprint Review und Sprint Retro. Dabei reduzieren wir die Entwurfsphase auf ein Mindestmaß, um möglichst schnell zu ausführbaren Prototypen zu gelangen. Ohne Hierarchien erarbeiten wir in diesen Intervallen ein Zwischenergebnis zu einer konkreten Aufgabe. So kann am Ende jedes Sprints ein funktionsfähiges Produkt vorgelegt werden.

## CASE STUDY: Wie World Cafés die Neuorganisation erleichtern

### Die Situation:

Die Stimmung unter den Mitarbeitenden der Bildungseinrichtung hat sich in den letzten Jahren immer weiter verschlechtert. Kaum jemand scheint sich noch für den anderen zu interessieren. Die einstigen internen Kommunikationsinstrumente werden nicht mehr genutzt. Die Einrichtung scheint eine dringende Neuorganisation zu benötigen. Hinzu kommt, dass sie im Zuge der Digitalisierung weitere Aufgaben erfüllen wird. Dazu wird sich die Zahl der Mitarbeitenden in den nächsten Monaten erhöhen. **Wie lassen sich diese finden, wenn die innere Stimmung schlecht ist und dies auch über die Außenwirkung beispielsweise in digitalen Kanälen sichtbar ist? Und wie lassen sie sich später integrieren?**

### Der Ansatz:

Die Kommunikationsabteilung ist sich durchaus bewusst, dass eine verbesserte interne Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg ist. Sie glaubt aber nicht daran, dass rein von oben definierte oder gar oktroyierte Maßnahmen zum Erfolg führen können. Stattdessen weiß das Kommunikationsteam genau, dass es bei der Entwicklung der Maßnahmen die Mitarbeitenden stärker integrieren muss.

#### Herausforderung

Update der bisherigen internen Kommunikation zum verbesserten Austausch auch mit neuen Mitarbeitenden

#### Lösungsansatz

Durchführung eines World Cafés als gemeinsame Kreativ-Methode zur Entwicklung neuer Instrumente

## Die Methode:

Die Organisation nutzt die Methode des World Café. Dieses Konzept basiert auf der Beobachtung, dass die entspannte Atmosphäre in einem Kaffeehaus oder während der Kaffeepause im Rahmen einer Konferenz zu offeneren Diskussionen und besseren Ergebnissen führen kann. Im Unterschied zum Open Space (s. 4.3.2) ist der Ablauf klarer festgelegt. In unserem Fall bereitet eine Planungsgruppe aus PR- und HR-Verantwortlichen die Diskussionsthemen vor.

Zudem bereitet sie einen großen Raum für das World Café vor: In gemütlicher Atmosphäre stehen mehrere Tische für jeweils sechs bis acht Personen. Dabei steht jeder Tisch für ein Thema. Auf den Tischen wird dazu jeweils eine Karte platziert, auf dem die Aufgabe steht. Dazu zählen Fragen wie:

- » Warum funktioniert die aktuelle Struktur nicht?
- » Was müsste an der Struktur dringend verändert werden?
- » Wie müsste die interne Kommunikation künftig aussehen?
- » Welche Medien und Methoden könnten dabei helfen?
- » Unter welchen Bedingungen würde ich sie nutzen?

Am Tag des World Cafés betreten die Mitarbeitenden den Raum und setzen sich an die Tische. Sie diskutieren das für den Tisch vorbereitete Thema, notieren ihre Anmerkungen und Ergebnisse auf einem Flipchart und der beschreibbaren Tischdecke. Nach 20 Minuten wechseln sie zum nächsten Tisch. Nur die verantwortlichen PR- und HR-Leute aus der Planungsgruppe bleiben als Gastgeberinnen und Moderatorinnen sitzen. Sofort beginnt die Diskussion von neuem. Auf diese Weise lernen die meisten Teilnehmenden innerhalb von 2 Stunden die wichtigen Teilfragen des Kernproblems kennen und bringen ihre eigenen Ideen ein. Auch befruchten sie sich gegenseitig mit individuellen Vorschlägen und persönlichen Einblicken.

### Das Ergebnis:

Allen Beteiligten ist bewusst, dass die interne Verständigung und der Austausch untereinander verbessert werden muss. In der Reflexion des World Cafés kristallisieren sich u.a. die folgenden zwei konkreten Vorschläge heraus:

### Neue App:

Die Mitarbeitenden wünschen sich eine einfache, intuitiv zu bedienende App für den persönlichen Austausch, aber auch für die schnelle Bereitstellung hilfreicher Dokumente. Diese App soll im Rahmen eines Design Sprints (s.o.) entstehen.

### Lunch & Talks:

Abgesehen von der technologischen App-Lösung soll der persönliche Austausch intensiviert werden – gerade auch mit Hinblick auf die neuen Mitarbeitenden. Um sich besser kennenzulernen wird ein Lunch & Talk Format als Mittagsrunde eingerichtet, zu dem sich die Mitarbeitenden über das Intranet und die neue App verabreden können.



5

• Fazit

10 Kernaussagen



Change-Kommunikation hat die Aufgabe, Veränderungen mit kommunikativen Mitteln zu begleiten, zu unterstützen und die Transformation in digitalen Zeiten nach innen wie nach außen verständlich zu machen. Wie die bisherigen Aussagen deutlich gemacht haben: Veränderungskommunikation ist dabei eine strategische Herausforderung, die fast jedes Unternehmen, jede Institution, jede Organisation erfassen wird. Gerade in Zeiten des digitalen Wandels stehen sie vor ständig neuen Herausforderungen, von denen viele in ihrer Gänze noch nicht final zu beurteilen sind. Gerade angesichts dieser Aufgaben – heute wie morgen – zeigt dieses Playbook kommunikative Wege und Methoden auf, die Organisationen bei jeder Art von Veränderung leiten bzw. ihre Vorgehensweise unterstützen können.

Vor diesem Hintergrund sind die abschließenden 10 Aussagen zu sehen, die einige der Kernaussagen aus diesem Playbook nochmals hervorheben:

1. Jeder Change-Prozess trifft eine Organisation in ihrem Innersten und in ihrem Gesamten. Eine Veränderungskommunikation hat daher die Herkulesaufgabe, drei zentrale Felder im Blick zu haben: Die Organisations-, die Führungs- sowie die Teamkultur.
2. Die Kultur einer Organisation spielt eine zentrale Rolle im digitalen Wandel. Gerade in Umbruchzeiten sind ein Wir-Gefühl, die Wertschätzung durch Führungskräfte und der interne Zusammenhalt Werte, die Menschen an ihre Organisation binden oder nicht.
3. Veränderungen sind Momente, in denen die Führung über den Erfolg entscheidet. Führungskräfte müssen vorangehen, Mitarbeitende auf dem Weg mitnehmen und gleichzeitig als Vorbild agieren, Veränderungen proaktiv fördern und aktiv vorleben.
4. Ein Change-Kommunikationskonzept muss alle relevanten Stakeholder berücksichtigen. Dabei liegt die höchste Priorität auf der Kommunikation mit den Mitarbeitenden. Schließlich sind sie nicht nur Betroffene, sondern ebenfalls interne wie externe Multiplikator:innen und Mitwirkende.
5. Jede Veränderungskommunikation benötigt eine Change-Story. Diese muss ein komplexes Projekt auf die zentralen Aussagen hinter der Veränderung reduzieren. Sie muss sich auf starke Botschaften fokussieren, die beschreiben, wohin das Unternehmen will und muss.
6. Gerade in Situationen der Veränderung, des Umbruchs, der Restrukturierung, der Belastung, der Unsicherheit kommt es daher auf die richtige Sprache an. Denn Worte und Töne beeinflussen maßgeblich die Wirkung jeder Veränderungskommunikation.
7. Jede Change-Kommunikation erfordert neben einer regelmäßigen Information einen offenen Dialog mit den Betroffenen. Schließlich ist der Bedarf an Informationen bei Veränderungsvorhaben besonders hoch.

8. In Veränderungsprozessen reicht die digitale Kommunikation nicht aus. Stattdessen tragen erst persönliche Zusammentreffen dazu bei, dass die Mitarbeitenden sich eingebunden, sich abgeholt, sich als Bestandteil des Change-Prozesses fühlen.
9. In digitalen Zeiten ist deutlich, dass künftig kaum eine Organisation ohne interne Plattform für die vernetzte Zusammenarbeit auskommen wird. Nur so kann sie angemessen auf die Anforderungen in der zunehmend digitalisierten Welt reagieren.
10. Ein:e Veränderungskommunikationsmanager:in lässt sich als Gefühlsmanager:in bezeichnen. Denn kommunizieren in der Veränderung heißt neben informieren, vor allem einbinden, austauschen, Widerstände erkennen, reflektieren, dialogbereit und kollaborativ sein.

6.

Literatur

- Baumgärtner, Frank (Hg.) (2021): Das Zukunfts-Canvas. Vom Krisenmodus zum Wachstumsprogramm, Stuttgart.
- Bendiek, Sabine (24.05.2018): Fremdeln in der Digitalkultur: Können wir die deutschen Tugenden digitalisieren? [https://bit.ly/dks\\_linkedin\\_bendiek](https://bit.ly/dks_linkedin_bendiek)
- Deekeling E., Arndt S. (2019) Change-Kommunikation in Unternehmen.  
In: Einwiller S., Sackmann S., Zerfaß A. (Hrs.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation.
- Deutinger, Gerhild (2017): Kommunikation im Change. Erfolgreiche kommunizieren in Veränderungsprozessen, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Disselkamp, Marcus; Heinemann, Swen (2018): Digital-Transformation-Management: Den digitalen Wandel erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Edelman, Robert J. (2018): Handbuch Change Kommunikation. Aus der Praxis für die Praxis.
- Knapp, Jake (2016): Sprint. How to solve big problems and test new ideas in just five days. New York.
- Law, James; Röhrich, Julia; Höffken, Tilman (2019): Schritt 3: Digitaler Kulturwandel/Mindset und Digitalisierung; in: Stiftung & Sponsoring, Ausgabe 4/2019, S. 26/27.
- Liberty, Sabine (23.03.21): Maßnahmen zur Kommunikation im Change-Prozess; <https://www.business-wissen.de/artikel/change-management-massnahmen-zur-kommunikation-im-change-prozess/>
- news aktuell (24.06.2020): Die größten Ausbremsen von Change-Kommunikation;
- <https://www.newsaktuell.de/blog/die-groessten-ausbremser-von-change-kommunikation/>; oder:
- Pfannenberg, Jörg (2022): Veränderungskommunikation im Corporate Change: Herausforderungen für die externe und interne Unternehmenskommunikation; in: Zerfaß, A.; Piwinger, M.; Röttger, U. (Hrsg): Handbuch Unternehmenskommunikation.
- Pfannenberg, Jörg; Tessmer, Anne; Wecker, Manuel (2019): Die Kommunikationsstrategie entwickeln: 111 Tools ready-to-use, Stuttgart.
- Pleil, Thomas; Helferich, Pia Sue (2022): Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation; in: Zerfaß, A.; Piwinger, M.; Röttger, U. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation.
- Ruisinger, Dominik; Jorzik, Oliver (2021): Public Relations. Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement, 3. Auflage, Stuttgart; <https://dominikruisinger.com/public-relations/>
- Ruisinger, Dominik (2020): Die digitale Kommunikationsstrategie. Praxis-Leitfaden für Unternehmen, Institutionen und Agenturen, 2. Auflage, Stuttgart; <https://domini.kruisinger.com/die-digitale-kommunikationsstrategie/>
- Weilbacher, Jan C. (18.02.2021): 12 1/2 Thesen zur Kommunikation bei
- Change-Projekten; <https://hrpepper.de/12-%C2%BD-thesen-zur-kommunikation-bei-change-projekten/>
- Zerfaß, Ansgar; Volk, Sophia Charlotte (2019): Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Methoden für die Steuerung der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden.
- Zimmermann, Ben (11.10.2017): Wie Change-Projekte gelingen; <https://www.kom.de/medien/wie-change-projekte-gelingen/>

7.

Der Autor

Dominik Ruisinger ist gelernter Journalist, ausgebildeter PR-Berater (DAPR) und zertifizierter Stiftungsmanager (DSA).

Seit den 1990er-Jahren beschäftigt sich der Diplom-Politologe mit den Veränderungen in der Medien- und Kommunikationsbranche mit Fokus auf digitale Kommunikation, integrierte Strategien und Online-Texten. Er hält Vorträge, coacht Unternehmen, Institutionen und Stiftungen, leitet Workshops an Hochschulen und privaten Ausbildungsinstitutionen, entwickelt Konzepte und Strategien und schreibt viele Texte.

Dominik Ruisinger ist Herausgeber der Fachbücher *„Praxis Online-Texten. Der Leitfaden für Webseiten, Blogs, Social Media und E-Mail-Newsletter“*, *„Die digitale Kommunikationsstrategie. Praxis-Leitfaden für Unternehmen, Institutionen und Agenturen“*, *„Public Relations. Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement“* sowie *„Online Relations. Leitfaden für eine moderne PR im Netz“*. Zudem ist er freier Autor beim Loseblattwerk Kommunikationsmanagement sowie Autor vieler Buch-, Magazin- und Online-Beiträge.

Ansonsten engagiert sich der Strategie-Experte im Vorstand der *»Stiftung zur Förderung sozialer Projekte im In- und Ausland«*. Er lebt in Stuttgart und in Berlin. Weitere Informationen: [www.dominikruisinger.com](http://www.dominikruisinger.com).

