



HOW TO TALK ABOUT... CHANGE?

Die 3 Schlüssel-Bestandteile erfolgreicher Change Kommunikation

Lena Czichon

April 2021

Womit beschäftigt sich der motivierte, umsetzungsfokussierte Change Initiator meist nur ungerne? Wie er die „störrischen, veränderungsresistenten (alten)“ Mitarbeiter davon überzeugen kann, seinen Change anzunehmen. Das Problem daran ist: wenn die Operative nicht mitzieht, ist jedes Veränderungskonzept nur Schall und Rauch. Dann wird viel Zeit und Energie für etwas verbrannt, das die Basis nicht leben kann oder will. Das macht Change Kommunikation zum wichtigsten Bestandteil einer jeden Veränderungsinitiative.

„The medium ist the message“, „das Medium ist die Botschaft“, formulierte McLuhan bereits 1964. Die eigentliche Botschaft ist nicht der reine Kommunikationsinhalt, sondern entsteht erst durch die Formierungsprozesse. Und das ist bis heute der größtenteils unbeachtete aber gleichwohl wichtigste Aspekt in der Kommunikation:

All die wunderbaren Dinge zu erzählen, welche ein Change mit sich bringt hat allerhöchstens einen sehr kurzfristigen Effekt. Führungskräfte und Leiter von Veränderungsmaßnahmen fragen sich daher gleichermaßen: Warum akzeptieren unsere Mitarbeiter die schöne neue Welt nicht und scheinen häufig nicht einmal davon zu wissen? Dabei vergessen sie, dass ihre Botschaften meist eher beiläufig über Abteilungsm Meetings oder andere Informationsformate an die Betroffenen herangetragen werden. Doch Medien, wie McLuhan erkannte, machen Botschaften zwar möglich, es verlangt jedoch eine aktive Beteiligung des Publikums, dass diese auch ankommen. Warum kann man keine echte Talkshow ohne Publikum veranstalten? Auch diese lebt erst vom Austausch, der Interaktion mit den Zuschauern.

Um Change Kommunikation wirksam zu machen braucht es also eine aktive Beteiligung der Betroffenen. Sie sollten das Gefühl bekommen, dass da etwas **für** sie, **mit** ihnen passiert. Wenn das ankommt, geschieht etwas Wunderbares: die Veränderung wird nicht nur akzeptiert, sondern vielfältig befruchtet. Dann wollen Menschen ihre Prozesse, die Zusammenarbeit, ihr Verhalten plötzlich ändern. Dann sprechen sie darüber, werben und werden so ohne Einfluss von außen zu echten Multiplikatoren. Eigentlich müsste es nicht heißen: Tu Gutes und sprich darüber, sondern: Tu Gutes und beteilige die Betroffenen daran.

Wer sich jetzt fragt: verstanden, aber wie soll ich meine Mitarbeiter zu einem aktiven Publikum machen? – der findet im

Folgenden die wichtigsten Schlüssel-Bestandteile erfolgreicher Change Kommunikation. Vorab sei hervorgehoben: zur Erarbeitung, Umsetzung und Begleitung dieser Bestandteile braucht es Verantwortliche mit einem konkreten Mandat.

1. Das Publikum definieren und für sich gewinnen

Zuallererst müssen wir verstehen, wen die Veränderung in Zukunft überhaupt betreffen wird. Das klingt einfacher als es ist, denn häufig sind am Ende mehr Menschen in Prozesse integriert, als wir denken. Hier hilft es, die Mitarbeiter in Zielgruppen zu clustern und mit dem entsprechenden Grad der Veränderung zu bewerten. Aus dieser Grundgesamtheit kann dann ein Change Team formiert werden. Dieses sollte aus Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen bestehen und die Breite aller Zielgruppen abdecken. Das Change Team wird maßgeblich in die Erarbeitung, Umsetzung und Kommunikation der Veränderungsmaßnahmen integriert. Die Beteiligten des Teams haben die wichtige Funktion der Promotoren: sie machen einen signifikanten Anteil an der Change Kommunikation aus, da sie die Maßnahmen in die Organisation tragen, dafür werben und weitere Unterstützer gewinnen – so wächst das Netzwerk stets weiter. Aus diesem Grund sollten sie ein sehr gutes Standing innerhalb der Organisation genießen.

2. Gemeinsam mit dem Publikum die Inhalte der Show erarbeiten

Eine Veränderungsinitiative sollte niemals vor der Formierung des Change Teams starten. Sie beginnt mit der gemeinsamen Erarbeitung des Warums und der übergeordneten Vision. Auf Basis dessen werden die entsprechenden Arbeitsblöcke abgeleitet, welche auf das Change Team verteilt werden. Dieses geht dann, stets gemeinsam mit Teilen des Gesamt-Publikums, in die Ausarbeitung und macht sämtliche Schritte der Organisation gegenüber transparent. Fokus sollte stets sein, so schnell wie möglich erste Erfolgsgeschichten in Form von Leuchtturm Projekten zu generieren, um die Show für das Publikum am Laufen zu halten. Die Vision nie aus dem Blick verlierend wird so gemeinsam eine Change Geschichte geschrieben und kommuniziert. Was im Hinblick auf Erfolgsgeschichten fast immer vergessen wird, aber großes Vertrauen

(und nebenbei eine Fehlerkultur) schafft, sind die Probleme, Fehler und Misserfolge, die in jedem Projekt auftreten. Wo sind wir gescheitert? Was hat uns geholfen, Fehler zu nutzen, davon zu lernen, daran zu wachsen? Das gilt gerade auch für Change und Kommunikationsmaßnahmen. Wo haben wir versäumt, Menschen rechtzeitig ins Boot zu holen? Wie wollen wir das in Zukunft ändern?

Das Publikum mitzunehmen auf die Reise, auf die man sich begeben hat, durch Höhen wie Tiefen, schafft Vertrauen, Akzeptanz und Unterstützung. Wie bei einer guten Show lebt und leidet das Publikum mit. Und da wir das vor allem im eng getakteten Tagesgeschäft viel zu wenig tun: Erfolge sollten gebührend gefeiert werden. Nicht umsonst gelten Feste als der Schauplatz für Networking und die Befruchtung von Ideen.

3. Gemeinsam mit dem Publikum verschiedene Formate der Show definieren und mit Leben füllen

Mindestens genau so wichtig wie der richtige Inhalt sind, wir erinnern uns an McLuhan, die Formate, die Medien, welche wir wählen um Change Kommunikation zu betreiben. Die sollten immer auf die Inhalte abgestimmt, sinnvoll und vor allem in einer breiten Varietät eingesetzt werden. Denn jeder Mitarbeiter hat seine eigene Vorliebe dafür, wie er Informationen konsumiert und wann er die Zeit hat, sich damit wirklich auseinanderzusetzen. Unsere Show lässt sich optimalerweise also zu jeder Zeit, an jedem Ort und von jedem Betroffenen selbst streamen.

Ein wichtiges Format ist das persönliche, zum Beispiel in Form einer Roadshow. Für den Kickoff und in sinnvollen Abständen danach sollte dem Gesamt-Publikum umfassend über die Initiative berichtet werden, mit der Möglichkeit Fragen loszuwerden. Größere Events und offene Diskussionsrunden machen es möglich, detaillierter auf einzelne Bestandteile einzugehen und in einen tieferen Austausch einzusteigen. Kontinuierliche Workshops bilden die Grundlage der Beteiligung und dienen der Erarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen.

Alle Veranstaltungen sollten jeweils für die gesamte Zielgruppe zugänglich sein und bleiben. Sinnvoll ist hierfür etwa ein eigener Bereich im Intranet, der umfassend und vor allem aktivierend informiert – über Videos, Beiträge und Co. Ein monatlicher, unternehmensweiter Newsletter kann helfen, den Traffic auf dieser Seite entsprechend hoch zu halten.

Eine weitere, spannende Möglichkeit, um eine echte Beteiligung des Publikums zu erreichen, sind offene Arbeitskreise. Hier hat jeder Interessierte die Möglichkeit, Ideen, Pain Points und Lösungsvorschläge zu adressieren und mit dem Change Team zu diskutieren.

Die wohl am wenigsten genutzte, aber mit wirkungsvollste Maßnahme ist ein Gesicht, eine Person oder ein kleiner Kreis, der aufnimmt, was meist hinter der Ablehnung, Nicht-Akzeptanz und Passivität von Change-Betroffenen steckt: Angst. Angst davor, der Veränderung nicht gewachsen zu sein, Mitarbeiter, Aufgaben und Anerkennung zu verlieren. Die Möglichkeit, vertrauensvoll (und auch anonym) Fragen zu stellen, gehört und ernst genommen zu werden ohne das Gesicht zu verlieren – das ist die größte Herausforderung, die erfolgreiche Change Kommunikation zu meistern hat. Gemeinsam mit einem klaren Fahrplan, wie die tatsächliche Umsetzung der Veränderung geschult, begleitet, unterstützt wird, können diese Ängste schrittweise genommen werden. Aber auch hier gilt: Vertrauen muss langsam geschaffen und darf niemals missbraucht werden.

FAZIT.

Um Veränderung wirksam zu machen, braucht es also eine Change Kommunikation, die aktiviert und die Betroffenen zu Beteiligten macht. Und im besten Fall geschieht, was sich jeder Veranstalter aus tiefsten Herzen wünscht – die Show geht viral.

ÜBER DIE AUTORIN:

Lena Czichon ist Project Manager bei Mücke Roth & Company und Experte für die digitale und agile Transformation von Unternehmen. Kontakt: lczichon@muecke-roth.de