

change ment!

VERÄNDERUNGSPROZESSE AKTIV UND ERFOLGREICH GESTALTEN

c!

03
APRIL
2021



SCHWERPUNKT

KOMMUNIKATION IM CHANGE

EFFEKTIVER DIALOG

Ohne Information und Kommunikation funktioniert keine Veränderung. Doch zu häufig kranken Change-Vorhaben gerade daran. Erster Schritt wäre ein strategisches Vorgehen mit Zielformulierung. **19**

EFFEKTIVES WERKZEUG

Im Rahmen des Erwerbs der innogy-Anteile von RWE durch E.ON hat die kulturelle Integration der Mitarbeitenden eine große Bedeutung. Ein wichtiges Werkzeug dabei: das Social Intranet. **28**

EFFEKTIVE BOTSCHAFTEN

Eine Studie zeigt, wie Führungskräfte es durch die passende Gestaltung ihrer Change-Botschaften schaffen, dass sich die Mitarbeitenden dem Wandel mehr verpflichtet fühlen. **38**

Inhalt

03 APRIL 2021

Toolkit

7 Quellen der Inspiration

Judith Klups

Wir fragen Menschen nach ihren Quellen der Inspiration und bitten sie, fünf davon mit uns zu teilen. Judith Klups lässt sich von ihren Kindern inspirieren, liebt Mallorca und vertieft sich gerne in psychologische Fragestellungen.

8 Mal ehrlich, Sabine Kluge!

Interview mit Sabine Kluge

Für die einen Allheilmittel, für die anderen völlig überbewertet: Tools und Methoden im Change. Wir fühlen Praktikern und Expertinnen auf den Zahn und wollen ihre Sicht der Dinge sowie einige Tipps erfahren. Diesmal fragen wir WOL-Pionierin und Organisationsberaterin Sabine Kluge.

10 Gestalten in Zeiten der Unsicherheit

Susanne Grätsch

Effectuation, eine Methode für Entrepreneurship, hilft, auch in unsicheren Zeiten neue Ideen zu verwirklichen und erfolgreich wirksam zu sein. Die Methode ist für jeden anwendbar – und ebenso geeignet für größere Unternehmen in der agilen Transformation.

14 Passender Ort für selbst organisiertes Lernen

Jochen Robes

Sogenannte Communities of Practice erfreuen sich als Lern- und Wissensgemeinschaft in Unternehmen einer großen Beliebtheit. Ihr Erfolg hängt von einigen Faktoren ab.

Schwerpunkt

19 Nur im Doppelpack gut

Ulrike Führmann

Ohne Information und Kommunikation funktioniert keine Veränderung. Doch zu häufig kranken Change-Vorhaben gerade daran. Mit strategisch-konzeptionellen Überlegungen lässt sich das Risiko des Scheiterns minimieren.

22 Das Navigationssystem im Change

Andrea Montua

In der Change-Kommunikation ist eine engmaschige und kontinuierliche Evaluation hilfreich, die zum Beispiel belastbare Erkenntnisse über die Nutzungsgewohnheiten sowie die Akzeptanz von Inhalten, Kanälen und Formaten liefert.

26 Gemeinsam in die neue Welt

Herbert Schneidemann / Alexander Müller-Benz

Die Bayerische durchläuft aktuell einen Transformationsprozess. Unter dem Hashtag #wirbewegenwas werden dazu alle kleinen und großen Fortschritte gesammelt, um die Mitarbeitenden zu informieren, zu beteiligen und zu ermutigen.

28 Interaktion schafft Integration

Sabrina Soth

Im Rahmen des Erwerbs der innogy-Anteile von RWE durch E.ON hat die kulturelle Integration der Mitarbeitenden eine große Bedeutung. Ein wichtiges Werkzeug dabei: das Social Intranet.

32 Im Change agieren wie ein Medienhaus

Dominik Faust

Mit der Nutzung eines (virtuellen) Newsrooms lassen sich in Unternehmen Silos überwinden und Dialoge in Veränderungsvorhaben optimal koordinieren.

36 Die Mitarbeitenden lesen mit

Sonja Rösch

Die externe Kommunikation auf Social-Media-Plattformen kann Einfluss auf die interne Kommunikation haben – und umgekehrt. Bei größeren Change-Vorhaben müssen deshalb Kanäle wie LinkedIn, Twitter oder Instagram mitgedacht werden.

38 Science for Work

Christian Gärtner

Eine Studie zeigt, wie Führungskräfte es durch die passende Gestaltung ihrer Change-Botschaften schaffen, dass sich die Mitarbeitenden dem Wandel mehr verpflichtet fühlen.

Editorial	3
Kolumne	6
Impressum	53
Change Maker	66

CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher

BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz



Einblicke

40 Agilität wirklich leben

Interview mit Timo Salzsieder

Als Chief Solution Officer und CIO des Handelskonzerns Metro hat Timo Salzsieder vor allem die IT-Organisation ziemlich umgekrempelt. Ein Ende des Wandels ist allerdings noch lange nicht in Sicht.

46 Aus Erfahrung

Nina Pütz

Nina Pütz, CEO bei Ratepay, über ihre wichtigste Business Transformation und Erfolgsfaktoren im Change Management.

» Erfolgreiche
Veränderungen werden
immer vom
Team getragen.

NINA PÜTZ

Debatte

48 Das Geheimnis wandlungsfähiger Unternehmen

Benedikt von Kettler

Die People-Transformation ist für die Unternehmen hierzulande eine enorme Herausforderung. Ein dreistufiger Ansatz für die Workforce Transformation, der iterativ umgesetzt wird, kann dabei ein Schlüssel zum Erfolg sein.

54 Mehr Spielfähigkeit

Barbara Buzanich-Pörtl / Frank Boos

Organisationen, Management und Teams sollen heute agiler werden, um besser mit den neuen Gegebenheiten zurechtzukommen. Das Ziel ist, im Spiel zu bleiben und die Spielfähigkeit zu entwickeln. Dafür müssen Organisationen aber einiges umstellen.

60 Die Suche nach dem Sinn

Claudia Michalski

Mehr und mehr Fach- und Führungskräfte wollen weg von „höher, schneller, weiter“. Und doch trauen sie sich oft nicht, gerade in dieser Zeit eine persönliche Veränderung anzustoßen. Dabei ist die Corona-Krise eigentlich eine gute Zeit für einen persönlichen Change.

Information und Kommunikation – nur im Doppelpack gut

Ulrike Führmann

Ohne **Information und Kommunikation** funktioniert keine Veränderung. Doch zu häufig kranken Change-Vorhaben gerade daran. Mit strategisch-konzeptionellen Überlegungen lässt sich das Risiko des Scheiterns minimieren. Und mit der feinen, aber wichtigen Unterscheidung, wann die Vermittlung von Informationen ausreicht und wann dialogische und co-kreative Kommunikation zum Einsatz kommen sollten.

Alltagskommunikation in Unternehmen ist schon komplex. Kommunikation in Veränderungsprozessen ist komplexer. Durch Erfolgs- und Zeitdruck bekommt sie eine besondere Bedeutung, der sie jedoch oft nicht gerecht wird. Die Klagen von Mitarbeitenden gleichen sich: Sie fühlen sich zu spät oder unzureichend informiert. Ihre (berechtigten) Bedenken und auch Ängste werden weggeschwemmt, Widerstand ignoriert oder beschwichtigt. Oder es fehlt an Mitsprache und Mitgestaltung. Der „anderen Seite“ ergeht es oft nicht besser: Führungskräfte fühlen sich missverstanden oder nicht gehört.

Eine gute Change Story greift all diese wichtigen Aspekte auf, informiert realistisch und berücksichtigt dabei das menschliche Grundbedürfnis nach Orientierung.

» Nur informierte Mitarbeitende werden weiterdenken und an Lösungsansätzen engagiert arbeiten.

Change Story als Grundlage

Veränderungskommunikation ist von Beginn an anspruchsvoll: Zukunftsvisionen müssen vermittelt und gut begründet, mögliche Irritationen, Zweifel und Widerstände ausgeräumt werden. Nur informierte Mitarbeitende werden weiterdenken und an Lösungsansätzen engagiert arbeiten. Sie brauchen also das „Big Picture“ mit Hintergründen der Veränderung, Erklärungen über Sinn, Zweck, (Grob-) Ziele und Erläuterungen zu den Auswirkungen.

Wirkung durch Struktur und Strategie

Für die Vermittlung der Change Story steht ein beeindruckender und stetigwachsender Instrumentenkasten zur Verfügung. Er besteht aus analogen und digitalen Möglichkeiten. Dies sind zum Beispiel:

- persönliche Gesprächs- und Großgruppenformate
- Reflexions- und Themenworkshops
- Mitarbeiterzeitschrift
- Mitarbeiter-Apps
- Newsletter
- Intranet oder Social Enterprise Network
- Digital Signage
- Corporate Newsroom

Für die passende Auswahl der Instrumente helfen Erfahrungswerte. Für eine messbare Wirkung ist



Literaturtipps

Ulrike Führmann & Klaus Schmidbauer (2020): „Interne Kommunikation mit Weitblick“, Talpa-Verlag

jedoch ein strukturiertes und konzeptionell-strategisches Vorgehen mit Zielformulierung zu empfehlen.

Dafür sind die drei Arten von Kommunikationszielen nützlich:

1 Kognitiv orientierte Ziele: Sie stehen am Anfang und ganz im Zeichen der Information. Bei diesen Zielen geht es darum, dass die Bezugsgruppen die vermittelten Informationen wahrnehmen, abspeichern und erinnern. Alle im Unternehmen müssen zunächst wissen, worum es überhaupt geht. Dafür wird die Change Story über verschiedene Instrumente vermittelt. Typische Instrumente sind zum Beispiel ein Kick-off, Newsletter oder Newlist, Berichte im Social Intranet oder über die Mitarbeiter-App. Viele größere Unternehmen arbeiten auch mit einem Corporate Newsroom.

2 Affektiv orientierte Ziele: Menschen bewerten Informationen sofort und oft unbewusst. Bei dieser Zielart geht es darum, diese Deutungsmuster zu verändern. Die Änderung dieser „Frames“ ist oft nur über Emotionen zu erreichen und kann zeitintensiv sein. Informationskanäle reichen nicht mehr aus. Es braucht dialogische Kommunikationsräume und Interventionen, die Austausch und Reflexion ermöglichen. Persönliche Gespräche, Großgruppenformate oder Reflexionsworkshops bieten sich an.



3 Konativ orientierte Ziele: Bei diesen Verhaltenszielen geht es darum, dass Mitarbeitende

in co-kreativen Kommunikationsprozessen an Lösungen arbeiten. Wie selbstorganisiert dies geschieht, hängt von der Organisationsform, der Aufbau- und der Ablaufstruktur ab. Die gesamte Workshop-Palette, Großgruppenformate, Design-Thinking-Prozesse oder Vernetzungen zum Beispiel über Working Out Loud (WOL) ermöglichen eine co-kreative Kommunikation.

Auch wenn es plausibel erscheint: Die drei Zielarten wirken nicht linear. Die Verhaltensänderung braucht affektive Ziele, die wiederum den kognitiven Impuls brauchen. Es kann aber auch sein, dass Mitarbeitende durch Ausprobieren und Experimente, also durch ein konkretes Verhalten, ihre Einstellung ändern. Oder sie sind schon so gut im Bilde, dass die Umsetzung von Wahrnehmungszielen eine Informationsüberlastung bedeutet und deshalb gleich mit affektiven, emotionalen Zielen gearbeitet wird.

Der passende Mix macht's

Die Grenzen zwischen den Zielen sind fließend, was die angemessene Auswahl der Instrumente nicht leichter macht. So zählt beispielsweise eine Kick-off-Veranstaltung zu den Informationsinstrumenten.

Sie wird durch die Vernetzung in den Kaffeepausen und durch den nachgelagerten Open Space „angereichert“. Dieser Mix funktioniert übrigens auch im virtuellen Raum gut: Zunächst wird der Kick-off im Livestream übertragen, über den Chat ist ein erster Austausch möglich, der im virtuellen Open Space

ERLÄUTERUNG

Vom Informieren über das Verstehen bis zur Anschlusskommunikation

Information und Kommunikation

In der Entwicklung von Kommunikationskonzepten wird üblicherweise zwischen Information einerseits und Kommunikation im dialogischen oder co-kreativen Sinne andererseits unterschieden.

Drei Selektionen im Kommunikationsprozess

Interessant ist der systemisch geprägte Blick auf Kommunikation, der für viele Unternehmen noch ungewöhnlich ist. Danach besteht Kommunikation aus drei Selektionen: Information, Mitteilung und Verstehen. Diese abstrakt wirkende Trennung zeigt die Komplexität von Kommunikation und betont die Notwendigkeit, den Kommunikationsprozess mit Bedacht zu gestalten.

Verstehen

Der Sender greift eine für ihn wichtige Information auf und teilt sie mit. Erst im Verstehen durch den Empfänger kommt die Kommunikation zustande. „Verstehen“ meint hier nicht im üblichen Sinne eine Verständigung über den Inhalt und die Bedeutung. Es meint lediglich, dass dem Empfänger klar ist, dass es sich um eine mitgeteilte Information handelt – eine Art „Empfangsbestätigung“.

Anschlusskommunikation

Soll eine Verständigung über den Sinn der mitgeteilten Information stattfinden, wird der Empfänger zum Sender und startet den Kommunikationsprozess mit den drei Selektionen erneut. Dieser Prozess wird Anschlusskommunikation genannt.

INFORMATION Wirkebene Wahrnehmung & Lernen	DIALOGISCHE KOMMUNIKATION Wirkebene Einstellung & Haltung	CO-KREATIVE KOMMUNIKATION Wirkebene Handlung & Verhalten
Kognitiv orientierte Ziele	Affektiv orientierte Ziele	Konativ orientierte Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Informationen liefern • Aufmerksamkeit wecken • Wissen vermitteln • Interpretationen liefern • Wiedererkennung ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutungsrahmen liefern • Akzeptanz erhöhen • Vorurteile abbauen • Engagement erhöhen • Identifikation schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeit an konkreten Problemstellungen • Aktivierung fördern • Vernetzung ermöglichen

fortgesetzt wird. In den Pausen lädt ein weiteres virtuelles Tool zur informellen Vernetzung ein.

Informationen liefern Auskunft, Beschreibungen und Interpretationen. Um aber zu überzeugen, ins Handeln zu kommen und Entscheidungen zu treffen, braucht es Dialog und Co-Kreation. Wie hoch der Bedarf an dialogischen und co-kreativen Elementen ist, hängt auch von der Art der Veränderung ab.

Ob zum Beispiel eine Fusion, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder ein Kulturwandel – jede Veränderung ist anders. Je höher der Veränderungsdruck und je größer die benötigte Veränderungskompetenz ist, desto größer werden Unsicherheit und auch mögliche Ängste bei den Mitarbeitenden ausfallen.

Blinde Flecken sichtbar machen

Wenn Unsicherheit und Ungewissheit groß sind, sollte verstärkt auf Sichtweisen und Erfahrungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte gesetzt werden. Sie kennen sich im Feld am besten aus und können blinde Flecken identifizieren.

Auf keinen Fall sollten über ihre Köpfe hinweg Entscheidungen getroffen werden. Auch haben Mitarbeitende (und Führungskräfte) es nicht gerne, wenn sie „mitgenommen“ werden. Sie möchten selbstwirksam agieren. Deswegen sollte Kommunikation auf Elemente der Mitwirkung und Mitbestimmung setzen.

Empathie in den Prozessphasen

Das Gefühl der Selbstwirksamkeit durchläuft wie der gesamte Veränderungsprozess unterschiedliche Phasen. Einstellungen, Erwartungen und Erfahrungen der Mitarbeitenden werden sich im Laufe

der Zeit ändern. Eine in Abständen aktualisierte Stakeholder-Akzeptanz-Matrix – nicht zu verwechseln mit der Stakeholder-Relevanz-Matrix – zeigt das aktuelle Stimmungsbild auf.

Kochen gerade die Emotionen hoch? Informationen reichen dann nicht mehr. Empathische Kommunikation ist dann vor allem von den Führungskräften gefordert. Sind sie fit? Falls nein, helfen Schulungen, Coaching oder Supervision.

Veränderungsprozesse brauchen beides: sowohl das Informieren als auch die „mehrspurige“ dialogische und co-kreative Kommunikation. Erst in dieser Kombination kann sich die beabsichtigte Wirkung im Sinne des Veränderungsprozesses entfalten und für Trittsicherheit auf dem Weg in die Zukunft sorgen. **c!**



Ulrike Führmann

berät und begleitet Unternehmen, Teams und Personen auf dem Weg zu einer wirkungsvollen und zukunftsfähigen Veränderungs- und internen Kommunikation. Mit ihrem Hintergrund als PR- und Change-Managerin, Organisationsentwicklerin sowie systemische Supervisorin und Coach (DGSv) bietet sie ihren Kunden und Kundinnen einen umfassenden Blick auf Kommunikationsprozesse.