



Public Management

- Public Corporate Governance – ein analytisches Rahmenkonzept
- Motivationsmanagement – Konzepte für öffentliche Organisationen
- Herausforderungen für das Stadtmanagement – Interview mit Wolfgang Müller
- Führungsdilemmas in der kommunalen Verwaltung

— Toolkit: Change-Communication-Roadmap

— Gesundheitsförderung: Arbeitspausen und Arbeitsleistung

— Innovationsmanagement: Corporate Venture Capital in Deutschland

Die Change-Communication-Roadmap

Daniel Marek/
Tasso Enzweiler

Gezielte Kommunikation in Veränderungsprozessen



Kommunikation gilt als Schlüsselfaktor erfolgreicher Veränderungen: Mithilfe einer Change- und Communication-Map lassen sich Dramaturgie und Orchestrierung der Kommunikation für Veränderungsprozesse darstellen. Ein systematischer Ansatz hilft beim Aufbau dieser Roadmap.

Hintergrund

Schon manches Projekt wurde auf dem Flur gestoppt, weil Gerüchte den Ruf des Vorhabens oder die Glaubwürdigkeit seiner Urheber zerstört hatten. Dabei muss es sich nicht einmal um grobe Fehler handeln, etwa wenn die Betroffenen aus den Medien von der Restrukturierung ihres Betriebs erfahren. Weit geringere Pannen können die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden untergraben. Das hat mit zwei Eigengesetzlichkeiten der menschlichen Kommunikation zu tun:

1. Gesagtes lässt sich nicht zurücknehmen, ebenso wenig Ungesagtes. In Kommunikationssituationen gibt es selten die Gelegenheit für einen zweiten Versuch.
2. Wo die Verantwortlichen die Themen nicht rechtzeitig besetzen, übernimmt die informelle Kommunikation das Ruder. Der Flurfunk bestimmt dann die Wahrnehmung des Geschehens.

Umgekehrt ist eine glaubwürdige Kommunikation Voraussetzung für gelungene Veränderungen. Sie verstärkt die Erfolgsfaktoren, die unterhalb der Wasserlinie des **Eisberg-Modells** angesiedelt sind. Dafür ist ein Gesamtbild der beabsichtigten Veränderungen und Kommunikationsmaßnahmen notwendig, das allen Beteiligten Klarheit verschafft und gleichzeitig flexibel genug ist, eine rollierende Planung zuzulassen.

Verfahren

Roadmapping ist ein Ansatz, um Planungen auf mehreren Ebenen zu visualisieren.¹ Eine Change Communication Roadmap vereinigt verschiedene Aspekte der Kommunikation in einem Bild. Als

Grundlage dient das Change-Architektur-Diagramm von Königswieser und Hillebrand.² In der Senkrechten sind darauf die Ziel- bzw. Anspruchsgruppen, in der Waagrechten der Projektverlauf abgebildet (vgl. Abb. 3 hinten). Die folgenden Schritte führen systematisch zu einer Change Communication Roadmap:

Ermittlung von Ziel- bzw. Anspruchsgruppen

Um alle wichtigen Zielgruppen zu ermitteln, kann nach dem Stakeholder-Ansatz verfahren werden. Dieser Ansatz ist mit der Abklärung der internen Interessengruppen entlang der Aufbau-Organisation zu erweitern. Bewährt hat sich eine Kombination in Form von Prüffragen, die zu einer ausgewogenen Liste führen sollte (vgl. Abb. 1).

Planung des Projektverlaufs

Für die Planung des Projektverlaufs bieten sich verschiedene Verfahren an. Die Roadmap erlaubt nicht nur die Gliederung des Veränderungsprozesses in Etappen, sondern auch eine laufende Fortschreibung, besonders wenn mit Moderationsmaterial gearbeitet wird. Wer möchte, kann in Anlehnung an **Scrum** strikt rollend planen oder mit einem Phasenmodell arbeiten. Hier gibt es zum Beispiel die Veränderungsphasen nach Lewin in der erneuerten Form von Krüger:³ Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung. Hauptsache ist, dass die Etappierung mit Sorgfalt und Umsicht erfolgt, weil das genaue Timing der Kommunikation eine

Eisberg-Modell

Das Eisberg-Modell stützt sich auf die allgemeine Theorie der Persönlichkeit von Sigmund Freud (1856–1939). Demnach gibt es viele Ebenen der Kommunikation, von denen – wie bei einem Eisberg – nur ein kleiner Teil (ca. 20%) sichtbar ist, während der wesentlich größere Teil (ca. 80%) verborgen ist (Pareto-Verteilung). Das heißt, dass nur ein kleiner Teil einer Botschaft – die reine Sachinformationen – direkt wahrnehmbar ist, die vielfältigen Informationen der Beziehungsebene jedoch nicht. Sie haben freilich einen wesentlichen Einfluss auf den Inhalt der Botschaft.

Scrum

(englisch für Gedränge) ist ein Vorgehensmodell aus der agilen Softwareentwicklung, das davon ausgeht, dass komplexe Projekte nicht detailliert planbar sind. Die Planung erfolgt daher mit Hilfe einer schrittweisen Verfeinerung. Alle Mitglieder des Entwicklungsteams sind nahezu gleichberechtigt.

Prüfkriterium	Erläuterung
Personen mit Einfluss	Wer, dessen Unterstützung oder Zustimmung benötigt wird (z. B. Vorstand, Betriebsrat, Kommissionen etc.), hat Einfluss auf das betriebliche Geschehen?
Know-how-Träger	Wer verfügt über Know-how und sollte sich in geeigneter Form am Projekt beteiligen? (Z. B. Fachkräfte oder Personalverantwortliche, die mit den betrieblichen Gegebenheiten vertraut sind, vor allem bei zahlreichen Standorten).
Unterstützer	Wer ist für die Umsetzung und Erhaltung wichtig und muss für eine Mitarbeit gewonnen werden? (Z. B. Gruppen von Mitarbeitenden oder Führungskräfte, die als Multiplikatoren wirken können).
Betroffene	Wer ist vom Projekt betroffen und muss rechtzeitig davon erfahren? Hier sind nicht nur die unmittelbaren Auswirkungen zu bedenken, sondern etwa auch Folgewirkungen wie Anpassung von Prozessen oder Logistikketten.
Weitere Interessierte	Welche anderen – externen – Anspruchsgruppen haben Interesse am Projekt? (Z. B. Anteilseigner, Kunden, Zulieferer, Medien oder Standortgemeinden).

Abb. 1 Checkliste mit Prüffragen zur Ermittlung von Ziel-/Anspruchsgruppen im Umfeld eines Veränderungsprojekts

wichtige Erfolgsvoraussetzung darstellt. Die Betroffenen brauchen Zeit, um bestimmte Botschaften zu verarbeiten.⁴

Verständnis, Akzeptanz und Engagement schaffen

Viele Menschen, die eine Veränderung erleben, haben einen starken Wunsch nach Klarheit und Einfachheit. Die Kommunikation kümmert sich im Idealfall um Verständnis, Akzeptanz und Engagement bei Führungskräften und Mitarbeitern, sie soll die Identifikation mit dem unternehmerischen Wandel vorantreiben, Geschäftsprozesse stabilisieren und das psychosoziale und fachliche Lernen auf den Weg bringen. Insgesamt unterstützt Change Communication bei der Neuformierung der Strukturen und den damit verbundenen Verhaltensänderungen sehr wesentlich – und steht dabei vor unterschiedlichsten Prozessherausforderungen (vgl. Abb. 2). An der Change Communication lässt sich ablesen, wie souverän die Veränderung gesteuert wird.

Abb. 2 Prozessherausforderungen der Change Communication

Prozesse	Restrukturierung	Mergers & Acquisitions	Strategische Neuausrichtung	Kulturveränderung
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Restrukturierung eher emotional und negativ besetzt Führungskräfte fühlen sich oft zwischen allen Fronten Kunden befürchten, dass die gewohnte Qualität nicht zu halten ist Befürchtungen der Schließung von Standorten und Verlust von Arbeitsplätzen Aufgabe: Rasche Erstkommunikation; mit Prozesskommunikation, danach Orientierung schaffen; interne und externe Kommunikation aufeinander abstimmen 	<ul style="list-style-type: none"> Kulturelle Fremdheit Orientierungslosigkeit und Instabilität Gewinner- und Verlierergefühle Konflikte zwischen Abteilungen, Teams und Unternehmenseinheiten Aufgabe: Fragen und Ängste vorwegnehmen; Kommunikation aktiv steuern, um Gerüchten vorzubeugen und das Thema zu führen; einheitliche Kernbotschaften verbreiten; Umsetzung und Kommunikation aufeinander abstimmen 	<ul style="list-style-type: none"> Oft schwer greifbar und weit entfernt; erzeugt oft Skepsis Führungskräfte teilen sich in Blockierer und Befürworter Geschäftskunden und Medien haben beschränktes Interesse – es sei denn, die Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze des Unternehmens stehen auf dem Spiel Investoren haben großes Interesse an Strategie Aufgabe: Anlass und Ziel des Vorhabens klar aufzeigen (Visualisierung und Storytelling); bereits erzielte Erfolge vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> Beharrungsvermögen der Mitarbeitenden, Projekt kann als Abwertung empfunden werden Kultur als Veränderung von Einstellung und Verhalten gilt nicht als Erfolgsfaktor, sondern als »weich« oder »esoterisch« Kulturveränderungen sind schwierig zu erfassen und zu vermitteln Aufgabe: Verknüpfung zwischen Strategie, Geschäftserfolg und Kultur aufzeigen; Verankerung und Fühlbarkeit im Alltag erreichen

Communication Roadmap aufbauen

Sind Zielgruppen, Botschaften und Kanäle bestimmt, kann die Communication Roadmap aufgebaut werden. Sie ist der große Fahrplan für die Kommunikation. Entlang zentraler Meilensteine wird die Kommunikation getaktet: von der Erstkommunikation über ein fortlaufendes Informationsrauschen bis hin zu Highlights wie Kick-off, Verkündung erster Ergebnisse, Start einer unternehmensweiten Mitmachaktion oder Dialogrunden bis hin zum Abschluss (vgl. Abb. 3).

Die detaillierte Taktung der Einzelmaßnahmen folgt einer Dramaturgie, die im Einklang mit dem Gesamtprozess steht. Die Dramaturgie mit ihren Spannungsverläufen und Höhepunkten bindet die vielen Einzelmaßnahmen in ein konsistentes Gesamtbild ein. Dabei orientiert sich die Kommunikation an der Prozessplanung. Es kann aber auch notwendig werden, aus kommunikativer Sicht die Prozessplanung zu ändern. In bestimmten Situationen müssen Phasen gerafft oder Maßnahmen nach vorn gezogen werden, um rasch Fortschritte zu realisieren. Aus der Communication Roadmap ergibt sich im Idealfall das Bild eines nachvollziehbaren und systematisch gestalteten Prozesses.

Vor- und Nachteile einer Communication Roadmap

Eine Communication Roadmap kann natürlich nicht alle denkbaren Abschnitte und Botschaften eines Change-Prozesses wiedergeben – allein schon deshalb nicht, weil die Komplexität einer solchen Roadmap immens wäre. Die Communication Roadmap muss radikal vereinfachen. Das bedeutet, dass sich der Betrachter einer Roadmap mit kriti-

Phasen	1. Planung	2. Vertragsverhandlungen	3. Vertragsabschluss	4. Zusammenschluss	5. Integration
Zentrale Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Auswahl und Bewertung der Kandidaten 	<ul style="list-style-type: none"> Detailbewertung, Due Dilligence Verhandlung der Umsetzungsverträge 	<ul style="list-style-type: none"> rechtlicher Übergang in neue Geschäftsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatorische Umsetzung der neuen Geschäftsstruktur Änderung des Markenauftritts 	<ul style="list-style-type: none"> Realisierung von Synergiepotenzialen Integration der Geschäftsprozesse kulturelle Integration
Zeitraum	<ul style="list-style-type: none"> zwischen 1 Monat und 12 Monaten 	<ul style="list-style-type: none"> zwischen 3 Monaten und 18 Monaten 	<ul style="list-style-type: none"> zwischen 3 Monaten und 12 Monaten 	<ul style="list-style-type: none"> zwischen 6 Monaten und 12 Monaten 	<ul style="list-style-type: none"> zwischen 9 Monaten und 27 Monaten
Kommunikationsziele (typischer Fall)	<ul style="list-style-type: none"> Vertraulichkeit wahren; Aufkommen von Gerüchten verhindern Entwicklung von Change Story und Roadmap Vorbereitung der Kommunikation für die Verhandlungsphase notfalls: Krisenkommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte einbinden; Verunsicherung unter den Mitarbeitern möglichst kleinhalten Prozesskommunikation zum Verhandlungsablauf notfalls: Krisenkommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Positionierung der Transaktion intern und extern Anwendung der Maßnahmenpalette der internen und externen Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> neue Corporate Identity vermitteln Transparenz über den Ablauf sicherstellen Konkretisierung und Vermittlung der neuen Organisationsstruktur Zusammenführung der Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter und Führungskräfte stärken; Widerstände abbauen Konkretisierung und Vermittlung der neuen Prozesse und Abläufe kontinuierliche Information und Erfolg der Integration Sicherstellung eines Erlebens von Zusammengehörigkeit
Kommunikation mit Vorstand und Aufsichtsrat	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand und Aufsichtsrat sind stets aktuell informiert 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand und Aufsichtsrat sind stets aktuell informiert 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand und Aufsichtsrat sind stets aktuell informiert 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand und Aufsichtsrat sind stets aktuell informiert 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand und Aufsichtsrat sind stets aktuell informiert
Kommunikation mit Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> Betriebsrat wird über den Aufsichtsrat eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> Betriebsrat wird über den Aufsichtsrat eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> Betriebsrat wird über den Aufsichtsrat eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> Betriebsrat wird über den Aufsichtsrat eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> Betriebsrat wird über den Aufsichtsrat eingebunden
Kommunikation mit Führungskräften und MA	<ul style="list-style-type: none"> Information lediglich im Krisenfall 	<ul style="list-style-type: none"> Information lediglich im Krisenfall 	<ul style="list-style-type: none"> umfassende Information über Ziele, Nutzen, Vorgehen, Folgen 	<ul style="list-style-type: none"> Einbindung in den Prozess, Beteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> Einbindung und Mitgestaltung des Prozesses
Kommunikation mit Medien, Politik, externen Stakeholdern	<ul style="list-style-type: none"> Information lediglich im Krisenfall 	<ul style="list-style-type: none"> Information lediglich im Krisenfall 	<ul style="list-style-type: none"> Information lediglich im Krisenfall 	<ul style="list-style-type: none"> Information und Vermittlung der Vorzüge der Fusion 	<ul style="list-style-type: none"> Information lediglich im Krisenfall

schem Bewusstsein nähern sollte. Die Roadmap entbindet somit nicht von der Gedankenarbeit am Veränderungsprozess.

Obschon die Planung von festen Kommunikationsphasen ausgeht, ist in der Realität zu beobachten, dass in vielen Change-Prozessen feste Phasen inzwischen eher passé sind. Organisationsentwickler sprechen von einer prozesshaften Steuerung. Dies lehnt sich an die herrschende »Agilitäts«-Diskussion an. Konkrete Phasen haben freilich auch Vorteile: Sie strukturieren den Prozess. Alle Beteiligten bekommen ein klares Raster, das der Orientierung dient und – auch nach außen – einen durchdachten Eindruck hinterlässt. Dabei muss aber die Bereitschaft vorhanden sein, den Phasenplan anzupassen, um dem tatsächlichen Wandel gerecht zu werden. Die Phasen sind daher eine Art Denkmodell und werden im Kommunikationsprozess im Rahmen des Roadmapping laufend aktualisiert.

Perspektiven der Roadmap

Auch die Communication Roadmap muss mit der Zeit gehen und so führt natürlich die Digitalisierung zu einer stetigen Weiterentwicklung dieses Instruments. Hingen die Roadmaps früher vor allem an den Wänden der Flure und in den Kaffee-Ecken als

Poster, finden sie sich heute bereits häufig in den Online-Medien vieler Unternehmen wieder. In Zukunft werden Social-Media-Kanäle wie Pinterest oder das Social Intranet der jeweiligen Organisation an Relevanz gewinnen und als interaktive Elemente bei der Change ommunication Roadmap eine Rolle spielen.

Die Roadmap lässt sich auch zum allgemeinen Planungsinstrument der internen Kommunikation ausbauen. Es bleibt den Anwendern überlassen, ob sie die Roadmap in der Waagrechten nach einem vorgegebenen Jahresrhythmus oder als rollierende Fortschreibung aufbauen wollen. Sie verfügen mit der Roadmap stets über ein gut vermittelbares Bild unterschiedlicher Kommunikationsanforderungen.

Die Change Communication Roadmap folgt dem übergeordneten Trend bei betrieblichen Veränderungen: Partizipative Elemente werden künftig auch bei der Steuerung der Kommunikation mehr Raum einnehmen. Auf diese Weise können Unternehmen nicht nur der Komplexität von Veränderungsprozessen gerecht werden, sondern auch die Anforderungen erfüllen, die vonseiten der Digital Natives an sie herangetragen werden. Diese junge Generation selbstbewusster Menschen hat ein starkes Bedürfnis nach Gestaltungsfreiraum und Beteiligung. Das könnte schon

Abb. 3 Anschauungsbeispiel einer Communications Roadmap für eine Fusion oder einen Unternehmenskauf; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deekling/Arndt/Barghop, 2013.⁵

Agilität

Die Forderung nach Agilität trat zuerst bei der Softwareentwicklung auf. Sie soll die Transparenz und Flexibilität erhöhen und zu einem schnelleren Einsatz der entwickelten Systeme führen sollen, um so Risiken im Entwicklungsprozess zu minimieren. Die Kernidee besteht darin, Teilprozesse möglichst einfach und somit beweglich (= agil) zu halten.

in naher Zukunft dazu führen, dass eine Change Communication Roadmap unmittelbar mit Vertretern der Stakeholder gemeinsam erarbeitet wird.

Literatur

- Deekeling, E. (Hrsg.): Kommunikation im Corporate Change: Maßstäbe für eine neue Managementpraxis, 2. komplett überarb., Wiesbaden 2009.
- Kotter, J. P.: Leading – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, München 2011.
- Lies, J. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change Management vermeiden, Wiesbaden 2012.

Anmerkungen

- 1 Künzli, B.: Strategisches Roadmapping. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 83. Jg., 2014, H. 3, S. 190–193.
- 2 Königswieser, R./Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung, 7. Aufl., Heidelberg 2013, S. 54 ff.



Dr. Daniel Marek

Organisationsberater und Inhaber der Dr. Daniel Marek Unternehmensentwicklung, Zürich
kontakt@danielmarek.ch



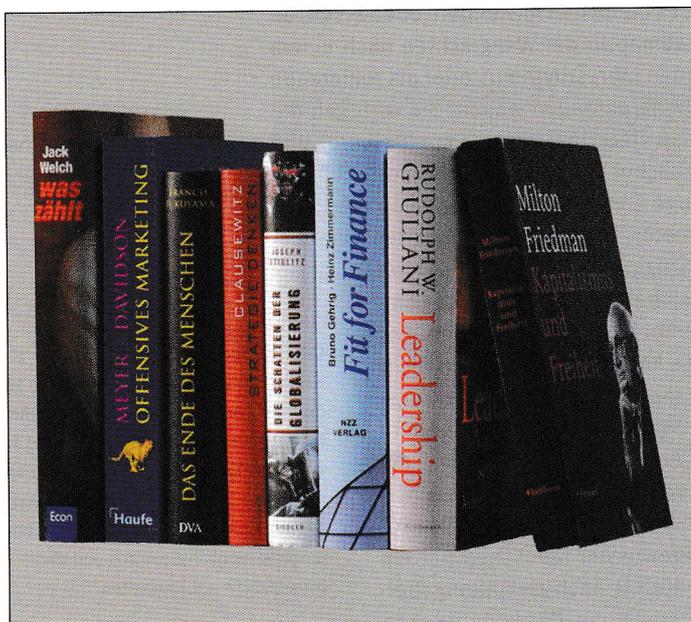
Dr. Tasso Enzweiler

Strategischer Berater für Change- und Krisenkommunikation; Principal Partner der Enzweiler & Partner Partnerschaftsgesellschaft, Köln
te@enzweiler-partner.com

- 3 Krüger, W.: Excellence in Change, 4. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 69 ff.
- 4 Buchholz, U./Knorre, S.: Grundlagen der Internen Unternehmenskommunikation, Berlin 2010, S. 101 f.
- 5 Deekeling, E./Arndt, S./Barghop, D.: Change-Kommunikation, Berlin 2013.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

- Eisberg-Modell: Ruch/Zimbarodo: Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik, Berlin 1974, S. 366.
- Scrum: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Scrum, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/l2wlack> (letzter Zugriff: 09.05.2016).
- Agilität: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Agile Softwareentwicklung, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/gtqlcc9> (letzter Zugriff: 09.05.2016).
- Digital Natives: Petry, T./Schreckenbach, F.: Enterprise 2.0 Transformation. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 82. Jg., 2013, H. 4, S. 237.



getabstract[®]
compressed knowledge[®]

Hervorragende Businessliteratur
in Kurzform finden Sie rasch
und kompliziert unter
www.getAbstract.com