

Sieben Thesen zum Change – Strategien eines Kommunikationschefs

Von Walter Vaterlaus, Inhaber/Geschäftsführer, Communtia GmbH

Ausführliche Version in sieben Teilen im Blog: <http://communtia.blogspot.ch/>

These 1: Ein informelles Netzwerk hilft, Veränderungen frühzeitig zu erkennen

- Man erfährt eher, wenn etwas ansteht und kann den Vorgesetzten darauf ansprechen
- Je früher man sich auf eine Veränderung vorbereiten kann desto besser
- Gezieltes Erwartungsmanagement erleichtert die spätere Veränderungskommunikation

These 2: Für informierte Mitarbeitende sind Veränderungen keine Überraschung

- Veränderungsbereitschaft verankern, indem man über Trends in der Industrie berichtet
- Kenntnisse über die Vorgänge in der eigenen Industrie und deren Umfeld vertiefen
- Den Veränderungsbedarf darstellen und den Veränderungsdruck erhöhen

These 3: Vision, Mission und Werte müssen klare Vorstellungen über die Zukunft vermitteln

- Vision, Mission und Werte sind so zu formulieren, dass sie den Wandel unterstützen
- Gefühl der Dringlichkeit und Notwendigkeit erzeugen – da MÜSSEN wir hin...
- Vorstellbar, wünschbar, machbar, fokussiert, flexibel, authentisch, kommunizierbar

These 4: Dialogorientierte Kommunikation fördert Verständnis, Akzeptanz und Diskussion

- Alle geeignete Kanäle benützen und alle Beteiligten auf dem einfachsten Weg ansprechen
- Für die Kommunikationsstrategie unterschiedliche Medien und Techniken verwenden
- Massnahmen entwickeln, die negative Emotionen dämpfen und positive Reaktionen stärken

These 5: Nur Manager mit Verantwortung können Agenten des Wandels sein („Empowerment“)

- Ohne Beteiligung des Top Managements – Leaders und Role Models! – geht es nicht
- Die Manager mit konsistenten, gebrauchsfertigen Unterlagen ausrüsten und „briefen“
- „Face-to-face“ ist die wichtigste Kommunikation für jene, die am meisten betroffen sind

These 6: Eine glaubwürdige Geschichte mit Relevanz weckt Verständnis und schafft Verpflichtung

- Deutlich sagen, wieso und was ändert, was bleibt und wann neue Informationen kommen
- Einmal getroffene Entscheidungen so rasch als möglich kommunizieren
- Kurzfristige Erfolge kommunizieren und damit neue Anreize schaffen

These 7: Veränderungsbereitschaft muss in der Unternehmenskultur verankert werden

- Alle Mitarbeitenden an Veränderungs- und Innovationsprozessen beteiligen
- Informationsfluss aufrecht erhalten („Roadmap“) und dynamischen Dialog fortführen
- Optimieren der Veränderungsprogramme mit Akzeptanzmessungen und Feedback

Prinzipien erfolgreicher Change Communication

Haben sie ihre Change Communication einmal geplant, können sie diese anhand der nachstehenden Checkliste kritisch überprüfen.

- Situation zu Beginn eingehend analysiert und danach auch berücksichtigt?
- Alle wesentlichen Unternehmensfunktionen involviert (HR!)?
- Für jede Zielgruppe eine massgeschneiderte Lösung entwickelt?
- Wenige Kernbotschaften knapp und präzise formuliert und laufend wiederholt?
- Gefühl der Dringlichkeit vermittelt und sichergestellt?
- Das Top Management mit einbezogen und nicht aus der Verantwortung entlassen?
- Präsentationen und Dokumente für die weiteren Managementebenen bereitgestellt?
- Klare Anweisungen wann, wer, wo, wie viel kommuniziert?
- Persönliche „Face-to-face“-Kommunikation gegenüber digitalen Kanälen bevorzugt?
- „Push“ und „Pull“ in ausgewogenem Masse eingesetzt und integriert?
- Es wird nicht zu viel aber auch nicht zu wenig kommuniziert?
- Konsistenz und Kontinuität über alle Personen und Kanäle sichergestellt?
- Sämtliche Kommunikation ist offen, klar, ehrlich und glaubwürdig?
- Feedbackmechanismen eingeplant und für laufende Auswertung bereit?
- Kommunikationsfluss wird auch nach der Ankündigung aufrechterhalten?
- Inhalt und Wirkung informeller Kommunikation ist berücksichtigt?