

Das ist #gutekommunikation

Veränderungskommunikation: In Zeiten von Corona und danach

Wie Unternehmen den Wandel steuern



Veränderungskommunikation als fester Baustein von Corporate Communications

Lockdown, Wirtschaftskrise, harte Einschnitte für Unternehmen. Umsatzausfälle, Kurseinbrüche und zurückgehende Nachfrage treffen vor allem den Mittelstand ins Mark. Zudem zeigt sich schon jetzt, dass es keine Rückkehr zu den Vor-Corona-Zeiten gibt – das fordert auch von der Kommunikation sich zu erneuern, um notwendige Veränderungen zu vermitteln.

Zum Rüstzeug in dieser Ausnahmesituation zählen Kurzarbeit, Einsparungen und Standortschließungen. Geplante Investments und ganze Geschäftsmodelle stehen auf dem Prüfstand. Diese Veränderungen verlangen eine gesteuerte Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern. Kommunikation muss und kann den Wandel aktiv gestalten, um das Vertrauen von Mitarbeitern, Kunden, und anderen Stakeholdern dauerhaft zu sichern. Vertrauen heißt die Währung in diesen Zeiten!

Kommunikation ist alles – und ohne Kommunikation ist alles nichts

„Das Auf und Ab in diesen volatilen Zeiten trifft alle Unternehmen. Wer den Wandel kommunikativ steuert, bleibt im Lead und kann eine Führungsrolle einnehmen. Jetzt ist Zeit für aktive Kommunikation“

*Markus Eicher,
Geschäftsführer Cyrano*



Warum verändert sich mein Unternehmen? Welche negativen Entscheidungen stehen an? Welche positiven Ereignisse schaffen eine Perspektive? Welche Erwartungshaltungen gibt es bei welchen Akteuren? Unternehmenskommunikation ist gefordert, Fragen zu identifizieren und Antworten zu finden. Es gilt, alle Stakeholder auf dem Schirm zu haben und zeitlich koordiniert zu kommunizieren, um Unsicherheit zu reduzieren und Vertrauen zu erhalten.

Kommunikation beginnt innen

Schaffe ich es, dass meine eigenen Mitarbeiter die erforderlichen Veränderungen akzeptieren? Steuern sie gemeinsam mit mir durch diese Zeiten? In den Fokus rückt die interne Kommunikation als Führungskräftekommunikation und mit ihr kaskadierende Formate wie Intranet, Aushänge, Mitarbeiter-Apps, interne Blogs, Führungskräfte-E-Mails. Jeder Kommunikationsaufschlag beginnt bei den Mitarbeitern.

Im Anschluss folgen die externen Zielgruppen: Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten und Investoren erwarten, adäquat auf dem Laufenden gehalten zu werden. Generell gilt: Relevante Informationen zum Veränderungsprozess, zu den darin geplanten Phasen und Meilensteinen, zentralen Akteuren und Arbeitsgruppen sollten für relevante Stakeholder auf geeigneten Kanälen bereitgestellt werden. Diese Basiskommunikation wird ergänzt durch eine Meilenstein-Kommunikation: Zentrale Erfolgsereignisse auf meiner Journey durch die Krise werden so aufmerksamkeitsstark inszenieren.

Eine Kommunikation der klaren Strategie

Die Welt dreht sich so schnell wie lange nicht mehr, gerade weil sie eine Zeit lang stillstand. Im Wandel zählt, Organisationen operativ möglichst unbeschadet in die Zukunft zu leiten und die Führung bei dieser Aufgabe zu unterstützen. Kommunikation ist nicht mehr länger Mittel zum Zweck, um Werte zu transportieren. Sie ist selbst ein wesentlicher Wert an sich.

Zudem brauchen operative Schritte begleitende Kommunikation mit Taktgefühl, die Informationen bereitstellt, Entscheider richtig positioniert und die unterschiedlichen Kanäle der Corporate Communications effizient synchronisiert. Dabei beantwortet sie kontinuierlich die Kernfragen: **Warum verändern wir uns, was hilft uns dabei, was steht am Ende der Veränderungen?**

Das wird befeuert von der permanenten Volatilität: Wer erkrankt morgen? Welche Rohstoffliefe-

rungen brechen ein? Welche Ziel-Märkte machen dicht? Es wird noch wichtiger als bisher, klar zu kommunizieren und Kanäle zu synchronisieren. Corona steigert die Anforderungen ans Tempo für Kommunikationsabteilungen noch mehr als Social Media seit Jahren. Zentrale Steuerung und Zugang zu Informationen ist für Marketing, Vertrieb, Pressestelle usw. wesentlich, um sprechfähig gegenüber Anspruchsgruppen zu bleiben.

Die Antwort: eine Veränderungskommunikation der klaren Strategie. Der Motor: ein klar strukturierter und optimierter Prozess, in dem Veränderungskommunikation analysiert, gesteuert, geplant und umgesetzt wird. Dafür steht das von Cyrano entwickelte Headquarter Veränderungskommunikation. Es umfasst neun Module, die die kommunikative Steuerung und Umsetzung der definierten Maßnahmen im Veränderungsprojekt sicherstellen.

Leitlinien Headquarter Veränderungskommunikation®

1. *Aktiv kommunizieren:*

Die Kommunikation agiert aktiv und transparent. Sie definiert die Inhalte und sichert ab, dass die Zielgruppen sich mit den gesteuerten Informationen beschäftigen und weniger eigene Fragen und Thesen diskutieren.

2. *Erwartungen managen:*

Damit Erwartungen nicht zu groß werden und Spekulationen Einhalt geboten wird, kündigt Kommunikation regelmäßig an, was als nächstes ansteht und wann Zwischenziele erreicht werden. Bei allen Ankündigungen gilt: positiv überraschen.

3. *Intern vor extern:*

Alle wesentlichen Informationen werden zunächst intern kommuniziert, bevor sie extern gesetzt werden. Kein Mitarbeiter erfährt Wesentliches von Dritten.

4. *So lokal wie möglich:*

Die Kommunikation läuft so lokal wie möglich ab und so zentral wie nötig. So kommuniziert das Unternehmen als erstes mit den Zielgruppen, die zum jeweiligen Zeitpunkt ein berechtigtes Interesse am Projekt haben.

5. *Zielgruppen direkt ansteuern:*

Möglichst viele der Zielgruppen werden über Kanäle direkt informiert. So erreicht man sie, bevor sie selbst Fragen stellen oder ein Informationsdefizit bemängeln.

6. *Alle Aktionen mit Vision verbinden:*

Wann immer intern oder extern informiert wird – es gilt, alle Maßnahmen und Inhalte mit der Vision und dem Veränderungsziel zu verbinden. Jeder Kommunikationsanlass ist zu nutzen, um das Projekt positiv zu besetzen.

Zentrale Kernfragen für den Veränderungsprozess

„Erfolgreiche Veränderungskommunikation muss dauerhaft sechs Kernfragen überzeugend beantworten.“

Nur so gestalten Mitarbeiter, Partner, Kunden und weitere Stakeholder den Wandel mehrheitlich positiv mit. Gesteuert über das Headquarter Veränderungskommunikation®

werden diese Kernfragen innerhalb der Organisation kontinuierlich abgefragt. Beantworten kommunikative Maßnahmen alle Kernfragen, ist die Akzeptanz auf einem hohen Level. Bestehen umgekehrt niedrige Akzeptanzwerte für die Veränderung, war die Kommunikation zu einer oder mehreren Kernfragen nicht oder unzureichend erfolgreich.



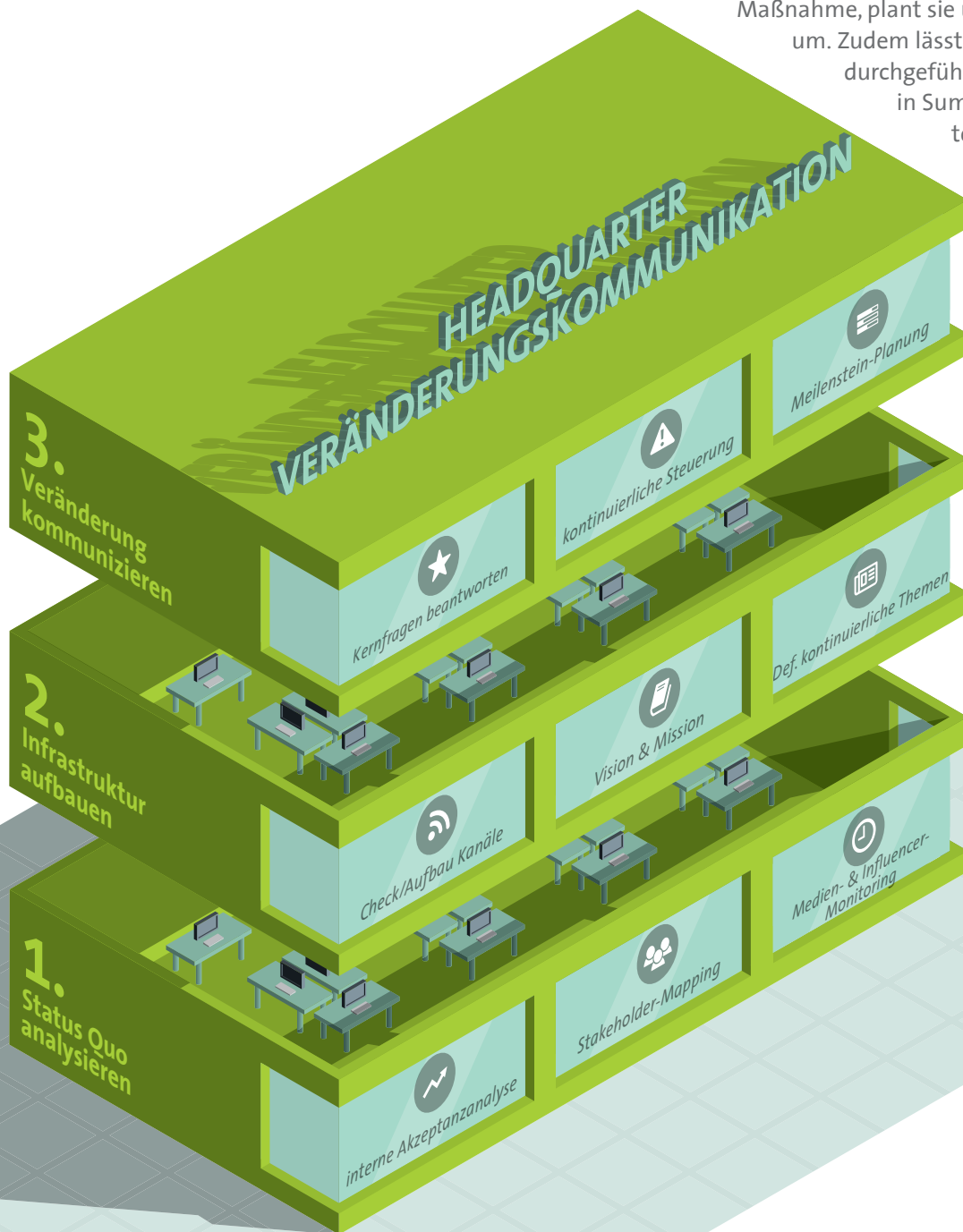
Verwirrung, Ablehnung oder Angst verlangsamen den Veränderungsprozess und bauen Hürden für eine erfolgreiche interne Kommunikation auf. Aufgrund der Systeme-

matik ist zu jeder Zeit ablesbar, welche Kernfrage nicht erfolgreich beantwortet wurde. Sie rückt in den Fokus der Kommunikation.

Wie Wandel erfolgreich kommuniziert wird

Im Anschluss an die Interne Akzeptanzanalyse steuern die weiteren acht Module des Headquarters Veränderungskommunikation® die gesamte interne und externe Kommunikation. Dabei liegen Schwerpunkte darauf, die Kommunikation aufzusetzen,

den Content bei den relevanten Projekt- und Teamleitern des Veränderungsprojekts einzusammeln und Führungskräfte in die Kommunikation einzubinden. Das Headquarter Veränderungskommunikation® definiert in drei Stufen das Vorgehen:



3. Veränderung kommunizieren:

Das Herzstück erfolgreicher Veränderungskommunikation ist das Steuerungstool, mit dem die Maßnahmen im Auf und Ab des Prozesses gesteuert werden. Auf der Basis entwickelt Cyrano jede kommunikative Maßnahme, plant sie und setzt sie um. Zudem lässt sich prüfen, ob durchgeführte Maßnahmen in Summe die gesetzten Meilensteine erreichen.

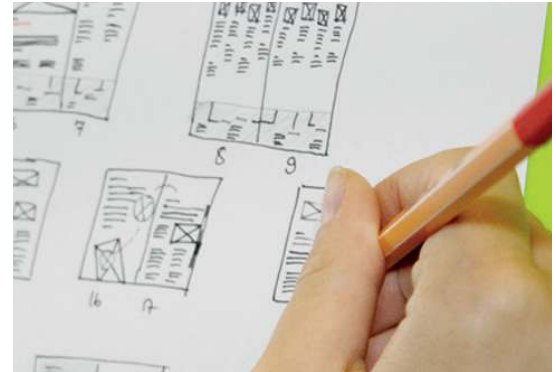
2.

Infrastruktur aufbauen:

Die nächsten drei Module prüfen und definieren, welche Ressourcen, Inhalte und Infrastruktur verfügbar sind – und welche für eine erfolgreiche Kommunikation des Veränderungsprojekts gebraucht werden: Erreichen bestehende Kanäle relevante Zielgruppen, gilt es neue Kanäle aufzubauen? Existiert eine starke, einprägsame Mission & Vision? Über welche Kernthemen kommuniziert das Unternehmen kontinuierlich, die das Projekt unterstützen?

1. Status quo analysieren:

Drei Module fragen die Bewertung der Einstellung zum Projekt ab (intern & extern) und geben die Leitlinien, wie, wann und mit welchen Inhalten dauerhaft kommuniziert wird: Welche Position vertreten Fokusgruppen zum Projekt, welche Fragen stellen sie? Wie stark akzeptieren sie aktuelle Antworten darauf und was sind die Gründe dafür?



Sie haben Fragen zum Thema Veränderungskommunikation, wollen mehr dazu oder über Cyrano Kommunikation erfahren? Wir freuen uns auf Sie.

Markus Eicher

me@cyrano.de

T +49 89 1250153-33

F +49 89 1250153-99

Dr. Ben Zimmermann

bz@cyrano.de

T +49 89 1250153-11

F +49 89 1250153-99

Cyrano Kommunikation GmbH


Fürstenrieder Straße 284

81377 München

cyrano.de

info@cyrano.de

 twitter.com/CyranoGmbH

 facebook.com/Cyrano.Gute.Kommunikation