

fgi

FischerGroupInternational

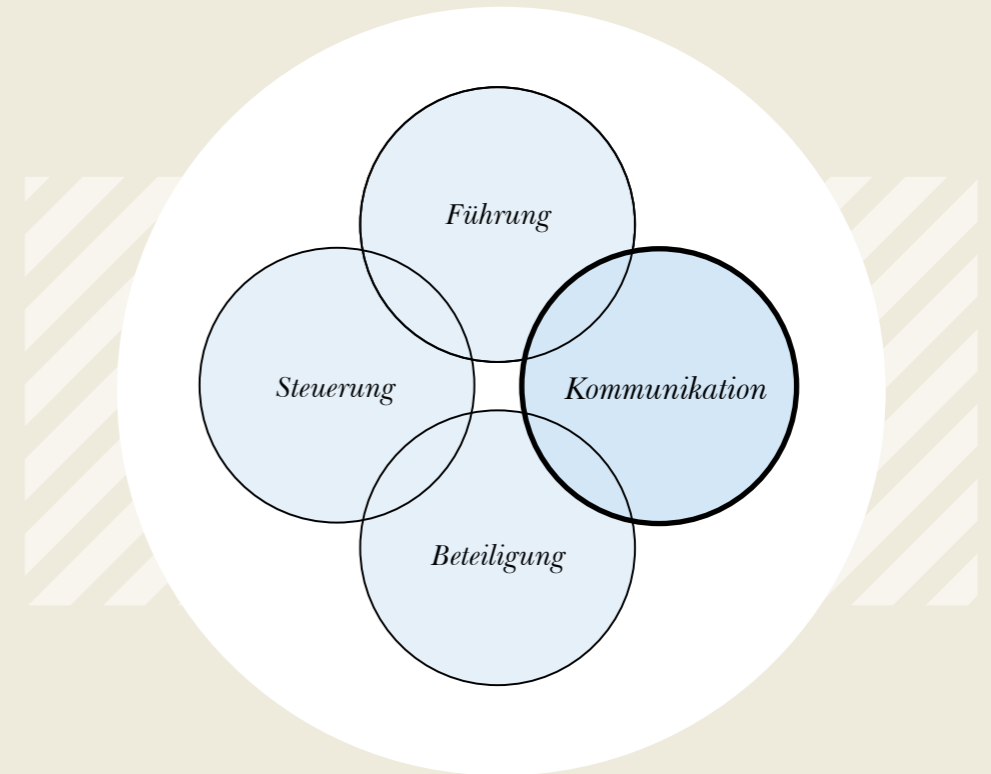
Change Communication

die ersten 3000 Jahre



Managing the Invisible

Change Communication – Wer verändern will, muss überzeugen.



Im globalen Wettbewerb nehmen die besten Unternehmen jeden Tag aufs Neue die Herausforderung nach ständiger Weiterentwicklung und Veränderung an. Lange Zeit wurde dabei im Change Management jedoch das Projektmanagement in den Mittelpunkt gestellt: die Planung von Interventionen und deren konsequente Implementierung.

Für fgi ist dies die Basis des Veränderungsprozesses, aber nicht die Voraussetzung für den letztendlichen Erfolg. Denn erfolgreiches Change Management muss heute unbedingt auch den Menschen im Unternehmen erreichen, ihn verstehen, ihn immer wieder neu überzeugen und schließlich für die neuen Realitäten gewinnen.

**Gestern: Change Management
Heute: Change Commitment**

Change Commitment ist der Lösungsansatz von fgi, der das Management von Veränderungen als konsequente Überzeugungsarbeit mit und am Menschen begreift. fgi legt deshalb den Fokus der Arbeit auf Führung, Kommunikation, Steuerung und Beteiligung – unserer Erfahrung nach die vier wesentlichen Bausteine des Veränderungserfolges.

Immer mehr Unternehmen erkennen die zentrale Funktion der Change Communication für das Gelingen der Veränderung. Die vorliegende Broschüre zeigt, wie Change Communication einen Change vorantreibt, wie man sie konzipiert und worauf bei der erfolgreichen Umsetzung zu achten ist. Eine wichtige Orientierung für alle, die die immer bedeutender werdende Aufgabe der Veränderung erfolgreich managen wollen.

Change Communication – warum? Und wie?

Jeder Change betrifft Menschen, und diese reagieren menschlich – mit Stimmungen, Ängsten oder Widerständen, die den Erfolg von Veränderungsvorhaben bremsen oder fördern können. Change Communication beeinflusst diese weichen Faktoren und sichert so den Erfolg. Drei Aufgaben stehen dabei im Fokus:

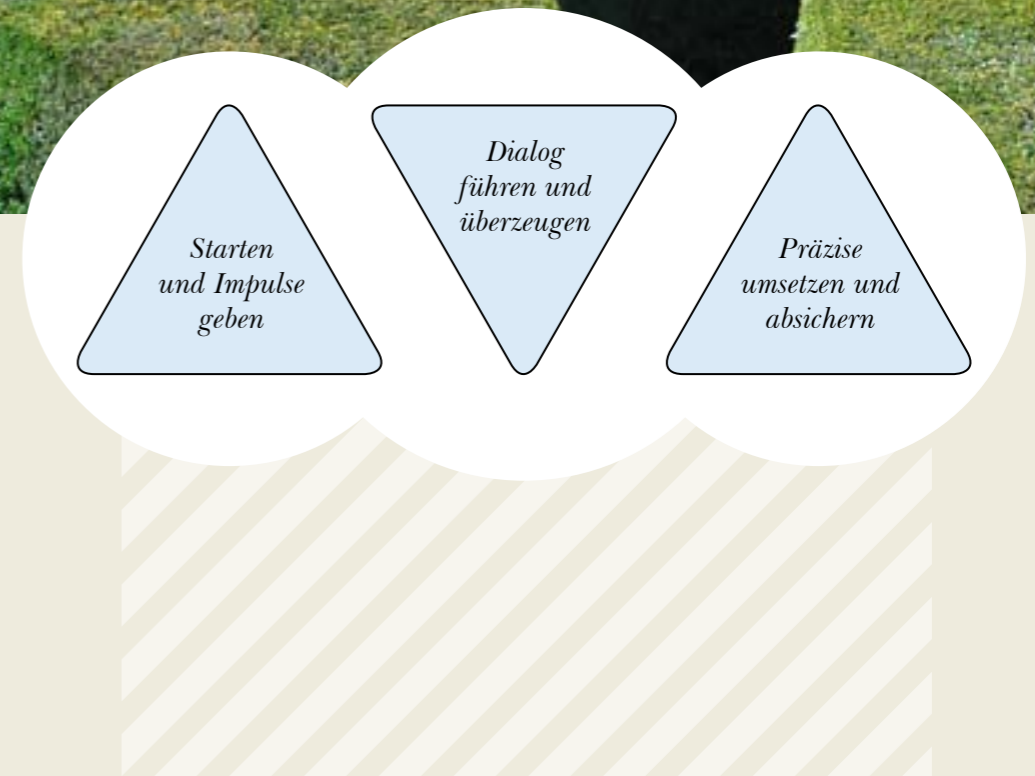
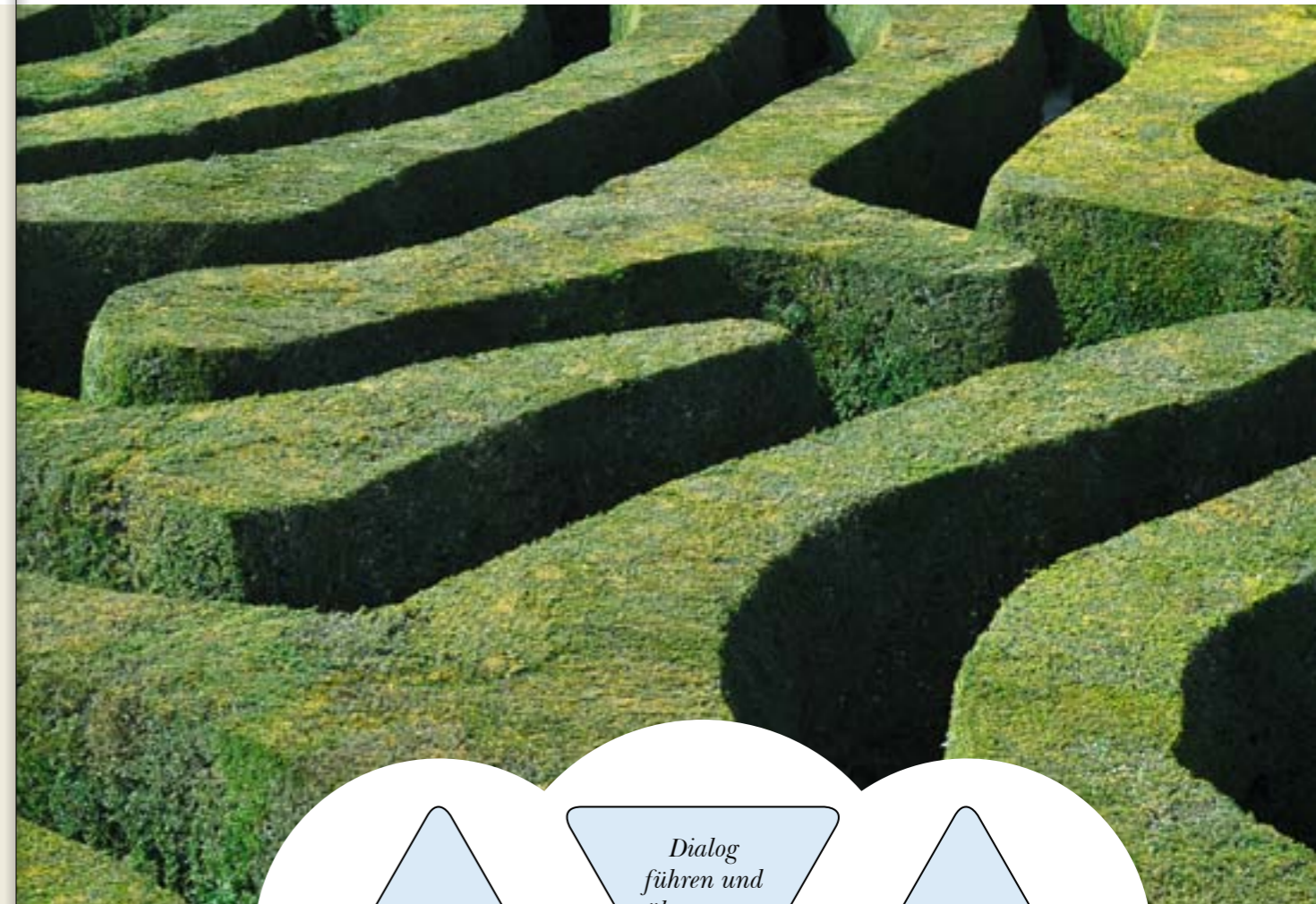
Sechs Anlässe, um über professionelle Change Communication nachzudenken:

- *Sie planen einen großflächigen Veränderungsprozess*
- *Ein neues HR-Programm soll ausgerollt werden*
- *Ein Prozess für Change Communication ist nicht erkennbar*
- *Präsentationen und Unterlagen sind schwer oder gar nicht verständlich*
- *Alle klagen, dass keiner weiß, was vor sich geht*
- *Alle finden, dass Kommunikation sehr wichtig ist, allerdings kann sich niemand darum kümmern*

1. Starten. Kommunikation ist nicht die Begleitmusik, sondern Vorreiter und Impulsgeber der Veränderung. Das bedeutet: Die Kommunikation ist vom ersten Moment an in das Projekt integriert und gestaltet es aktiv mit. Alle Veränderungsschritte werden zudem auf ihre kommunikativen Effekte überprüft und bestmöglich genutzt.

2. Überzeugen. Im ersten Schritt geht es darum, Klarheit zu schaffen, indem offen, umfassend, pünktlich und verständlich informiert wird. Danach liegt der Schwerpunkt darauf, Akzeptanz zu schaffen und aktive Unterstützung zu gewinnen – vor allem durch einen intensiven Dialog mit allen relevanten Zielgruppen über den gesamten Veränderungsprozess.

3. Absichern. Eine präzise Planung und Umsetzung sichert die Meinungshoheit und beugt Kommunikationslecks vor. Ausreichend viele Kommunikationsanstöße sorgen für Nachhaltigkeit und aktivieren die Zielgruppen über den gesamten Prozess. Zudem werden durch kontinuierliches Monitoring der Kommunikation positive und negative Tendenzen frühzeitig erkannt. So kann schnell und geeignet reagiert werden.



Wie führt der Change zum Erfolg? Die Basisbausteine erfolgreicher Change Communication sind leicht zu finden

Das Trojanische Pferd –
eine uralte Change Story



Eine gute Change Story verändert alles.

10 Jahre lang kämpften die Trojaner schon gegen die Griechen, als diese plötzlich die Belagerung aufgaben und über Nacht abzogen. Nur ein riesiges hölzernes Pferd ließen sie zurück. Der Priester Laokoon und die Königstochter Cassandra warnten die Trojaner vor dem Geschenk der Danaer, doch die hatten einen ihrer Helden zurückgelassen, der die Trojaner überzeugte, das Pferd sei ein Opfer an die Göttin Athene.

Mit dieser berühmten Geschichte, die auch nach 3000 Jahren noch erzählt wird, begann der „Change“, der zum Sieg der Griechen führte. Das Trojanische Pferd zeigt, wie wichtig die richtige Change Story ist: Sie bereitet dem Change den Weg – oder wie im Falle Trojas: Sie öffnet ihm Tür und Tor.

Die Change Story ist das Kernstück aller Maßnahmen der Change Communication. Sie schafft den inhaltlichen Zusammenhalt, indem sie alle Fakten und Hintergründe zu einem verständlich erzählbaren und überzeugenden Ganzen zusammen fügt. Die Griechen sind abgezogen und haben ihrer Göttin ein Geschenk hinterlassen. Leicht verständlich, überzeugend und für alle Trojaner plausibel.

Im Rahmen der Kommunikationsstrategie ist die Change Story die inhaltliche Basis aller weiteren Publikationen und Formate. Deswegen muss sie auch als erstes entwickelt und ausformuliert werden, bevor weitere Maßnahmen entstehen.

Komplexes wird begreifbar

Veränderungsprozesse erscheinen auf den ersten Blick komplex und kompliziert, sind für den Einzelnen unbequem und werfen Fragen auf. Die Change Story muss darauf eine Antwort geben, in dem sie die Verbesserungen, die durch den Change erreicht werden sollen, in den Mittelpunkt rückt. Und immer wieder hochhält.

Eine gute Change Story hält die Ziele der Veränderung in der richtigen Balance: Sie müssen einerseits begeisternd und spannend sein, aber zugleich auch erreichbar. So, dass jeder dazu beitragen will und kann, diese Story wahr werden zu lassen.

Wie fgi die Change Story entwickelt

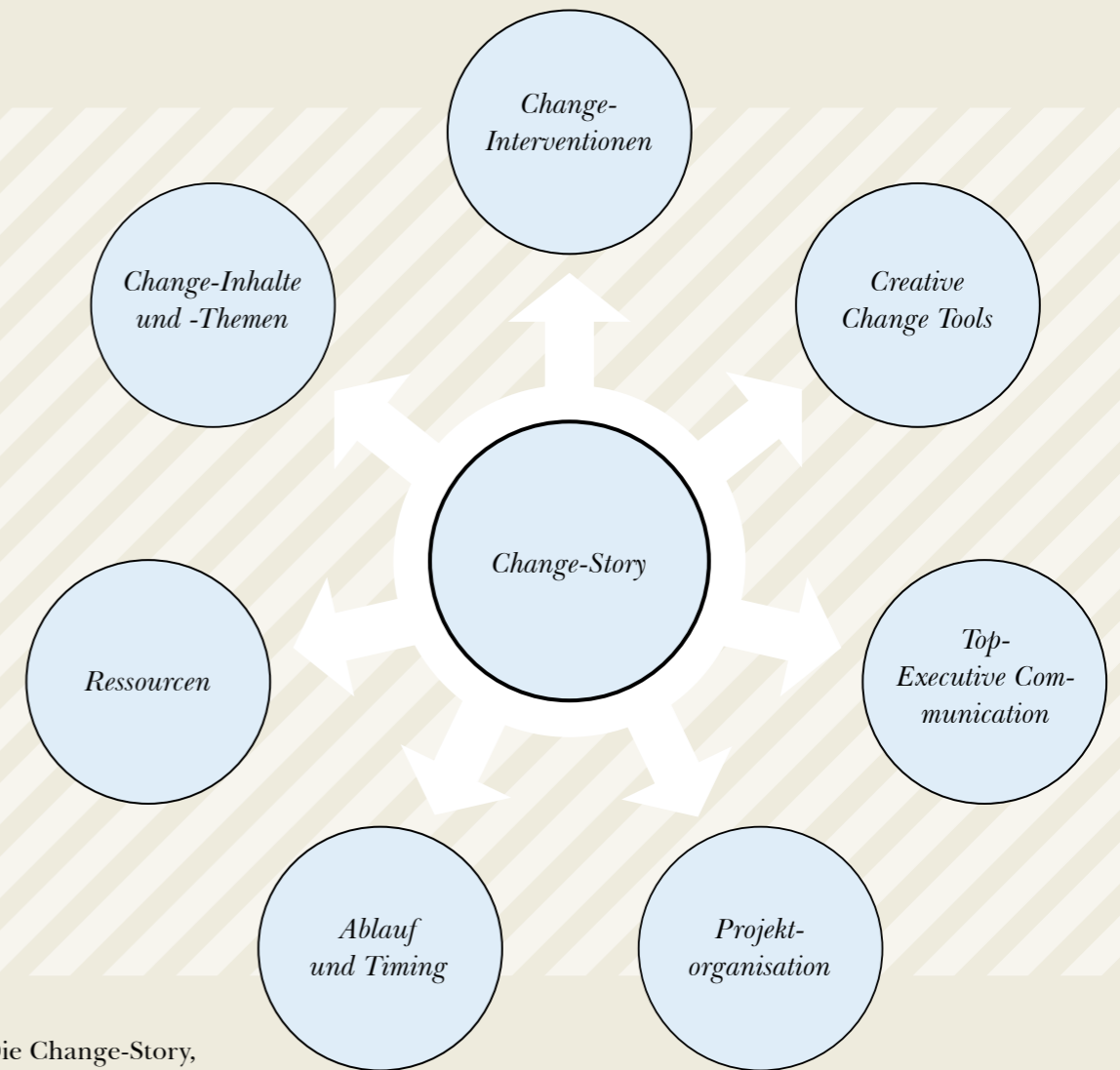
Die Change Story wird gemeinsam mit dem Kunden in drei Workshops „geschrieben“:

„Jäger und Sammler“ trägt alle Fakten und Hintergründe zusammen und schafft das Fundament für die Story

„Dichter und Denker“ verdichtet alle Fakten und Hintergründe und entwickelt daraus ein erzähl-

bares Ganzes, z. B. in Form einer Masterpräsentation mit Sprechtexten und FAQ-Listen.

„Leser und Kritiker“ stellt die Story unterschiedlichen Stakeholdern vor. Die Story wird gemeinsam bewertet und auf Belastbarkeit geprüft, Verbesserungen werden eingebaut, bis schließlich die finale Fassung in die Kommunikation geht.



Die Change-Story, hat hohen Einfluss auf Planung und Umsetzung der Veränderung

Die richtige Botschaft schweißt zusammen.

Frühjahr 1940: In seiner „Blut, Schweiß und Tränen“-Rede schilderte Winston Churchill, gerade zum englischen Premierminister ernannt, in schonungsloser Ehrlichkeit, welche Entbehrungen, Opfer und Anstrengungen mit dem zweiten Weltkrieg auf jeden Briten zukommen würden. Er rüttelte so eine ganze Nation wach und versammelte sie hinter sich. Doch damit nicht genug:

Mit seinem „V for Victory“ sorgte er bei seinen Landsleuten für neuen Optimismus und Selbstbewusstsein. Die unmissverständliche Botschaft hinter dem „V“: Wir glauben an uns. Gemeinsam schaffen wir es, gemeinsam überstehen wie alle Torturen und triumphieren am Ende als Sieger. Change will win!



Change like Churchill: ehrlich,
einfach, mitreißend, optimistisch

Churchills „Victory“-Botschaft ist ein gutes Beispiel dafür, worauf es bei einer erfolgreichen Botschaft ankommt. Sie erreicht und bewegt die Menschen. Sie ist einfach, nahbar und emotional, dabei leicht verständlich und am besten auch bildhaft und konkret. Anders gesagt: das vermeintlich kleine Victory-Zeichen löst eine große und komplexe Aufgabe.

Nicht dichten, sondern verdichten

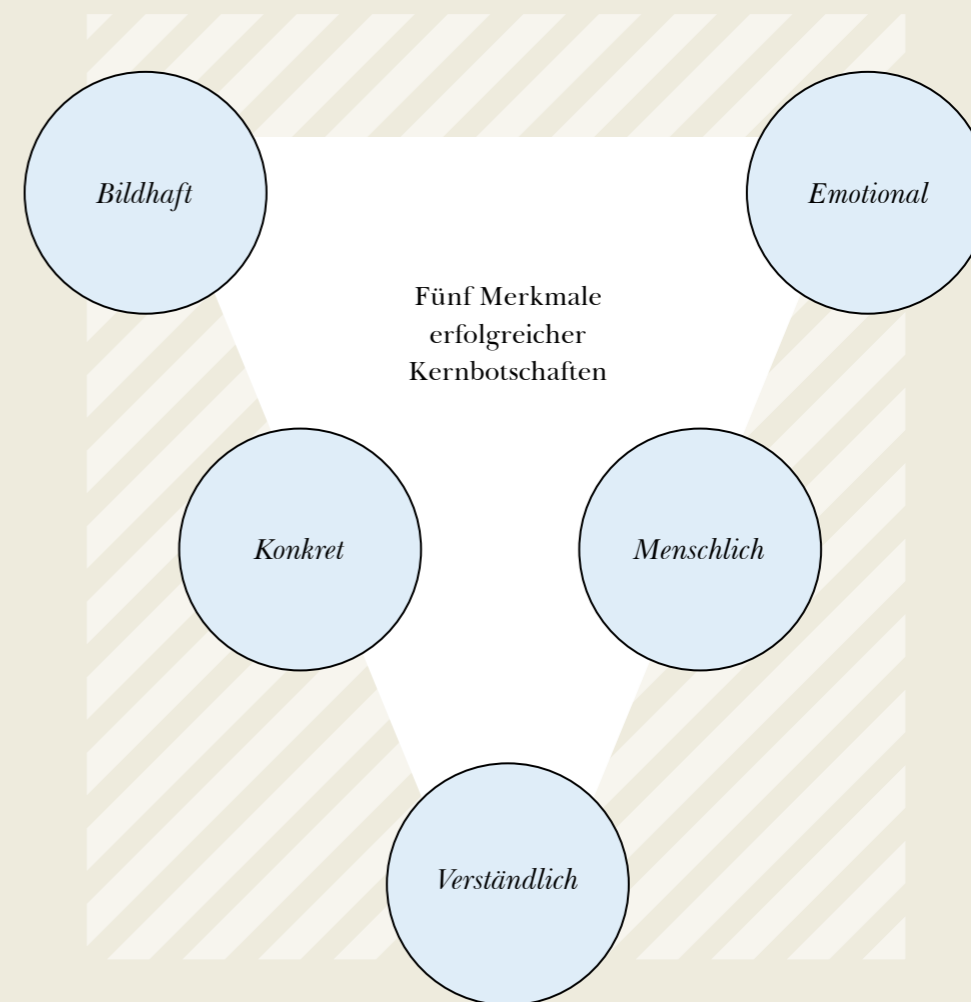
Die eigentliche Herausforderung für die Entwicklung einer Kernbotschaft ist – wie der Name schon sagt – die Reduktion und Konzentration der Inhalte auf den absoluten Kern, das Wesentliche, die Essenz. Was ist das Wichtigste, das kommuniziert werden muss?

Was im Ergebnis so spielerisch und leicht erscheint, verlangt von den Verantwortlichen des Changes zunächst aber viel Disziplin. Denn wie immer, wenn es um Kommunikation geht, ist die Versuchung groß, möglichst viele Informationen mit anderen zu teilen. Viel bringt aber nicht viel, sondern bewirkt das genaue Gegenteil, denn niemand will oder kann sich alles merken.

Die Kernbotschaft gibt dem Denken die richtige Richtung – aber sie ist keine reine Kopfsache. Erfolgreiche Kernbotschaften überzeugen nicht nur rational, sie sind auch emotional ansprechend.

Überprüfen Sie Ihre Kernbotschaft

- *Haben Sie eine Kernbotschaft?*
- *Bringt die Kernbotschaft die Change Story auf den Punkt?*
- *Ist sie richtig oder richtig gut?*
- *Hat sie die Kraft, alle Menschen zu bewegen?*
- *Ist sie kurz und knapp?
Oder geht es noch kürzer?*
- *Ist sie eingängig, positiv und leicht zu merken?*



Eine erfolgreiche Kernbotschaft ist keine Hexerei. Sondern folgt einem einfachen, klaren Muster, das leicht anwendbar ist

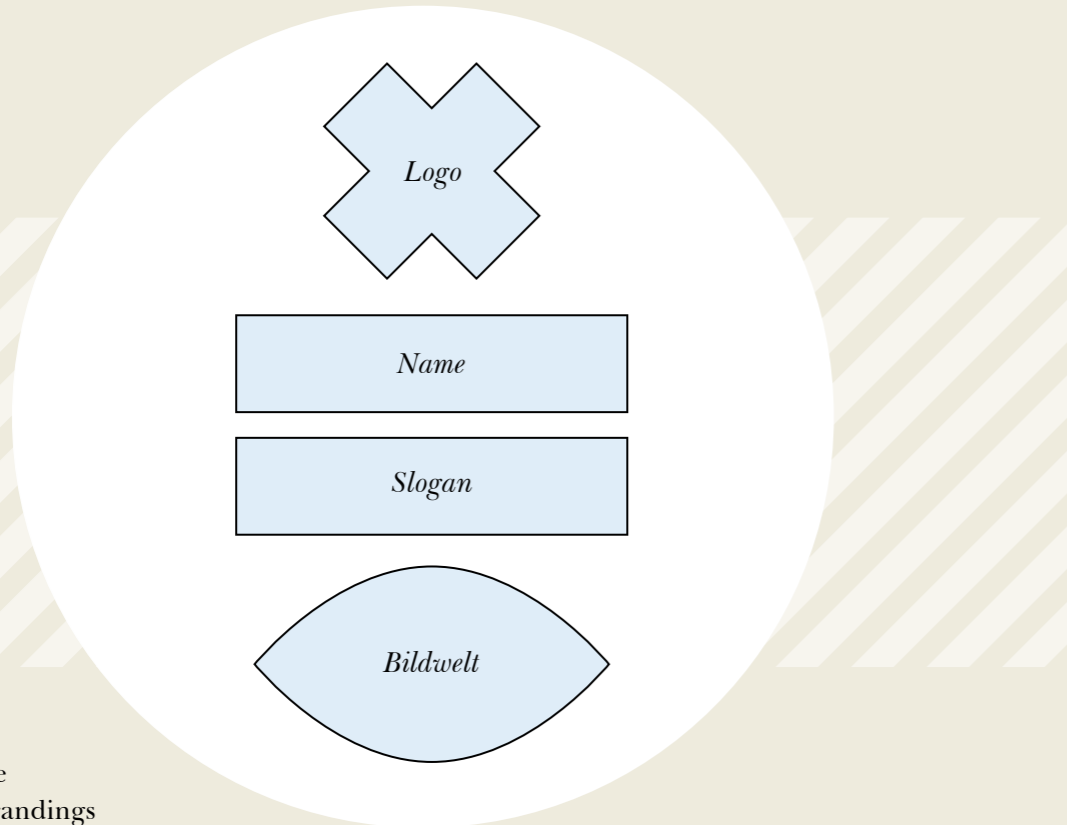


Der marken- gerechte Weg zum Change Branding.

Die mehr als 2000 Jahre währende Geschichte des Christentums und seiner Konfessionen ist eine Geschichte der permanenten Umwälzungen und Veränderungen. Immer wieder wurden dabei die Grundfeste der Institutionen in Frage gestellt: von einem Reformator wie Luther, der die Kirche entzweite, über einen Wissenschaftler wie Galilei, der das Weltbild auf den Kopf stellte, bis hin zu vielen weltlichen Herrschern, die den christlichen Vertretern Macht und Einfluss nahmen.

Trotz allen Wandels ist die Kirche sich selbst in vielem treu geblieben – nach außen deutlich sichtbar. Wie vor zwei Jahrtausenden tritt sie unter dem Zeichen des Kreuzes für den christlichen Glauben ein. Und liefert damit ein Beispiel dafür, wie Veränderungen und Konstanz zusammenspielen.

Die Welt ändert sich – das
Zeichen der christlichen
Kirche bleibt unverändert



Die vier Kern-Elemente des Change Brandings

Change Branding heißt, einem Change-Prozess seine spezifischen Zeichen zu geben, eine Gestalt, einen unverwechselbaren und wiedererkennbaren Auftritt. Dazu gehört eine komplette, markengerechte Ausstattung mit Logo, Namen, Slogan und Bildwelt.

Ein gutes Change Branding sorgt für mehr Aufmerksamkeit, mehr Identifikation, mehr

Orientierung und natürlich mehr Differenzierung. Es schafft die Grundlage dafür, dass sich die Maßnahmen für die Change Communication schnell und klar von anderen Kommunikations-Maßnahmen eines Unternehmens trennen.

Aufmerksamkeit darf dabei aber niemals zum Selbstzweck werden. Das Change Branding

muss immer zum Unternehmen passen. Oder um es auf eine Formel zu bringen: Die Change Communication, die das Neue einläutet, muss immer auch etwas Vertrautes haben.

Change Branding verlangt Kommunikationsexperten

Change Branding ist keine Theorie, sondern lebt von der Qualität der konkreten Umsetzung. fgi entwickelt deshalb nicht nur konzeptionelle Lösungen, sondern auch gestalterische

Umsetzungen. Denn die Erfahrung zeigt: Change Branding muss nicht nur gut gedacht sein, sondern auch gut gemacht: ob im Newsletter, auf der Intranetseite oder bei einem Townhall-Meeting.

Mit der Kombination von Beratung, Konzeption und Gestaltung aus einer Hand liefert fgi Unternehmen einen echten Mehrwert.

Wann ist Change Branding sinnvoll?

- Wenn Ihre Change Communication nicht wahrgenommen wird
- Wenn sie sich nicht abhebt
- Wenn sie nicht attraktiv präsentiert wird

Wo der Dialog beginnt, endet jede Grenze.

Der Fall der Mauer in Berlin beweist aus Sicht von Kommunikationsfachleuten drei Dinge. Erstens: Ein System kann zwar längere Zeit ohne echten Dialog existieren, aber nie auf Dauer. Zweitens: Beginnt ein echter Dialog, ist er nicht mehr zu stoppen. Und drittens: Wer zu spät beginnt, mit anderen zu reden und zu zuhören, den bestraft das Leben. Denn ein System, dass ohne Austausch funktioniert, lernt nichts und funktioniert irgendwann gar nicht mehr.

Der Dialog ist im Rahmen der Change Communication der Schlüssel zum Erfolg. Er involviert und integriert den Einzelnen. Er hilft, die Barrieren und Grenzen, die auf dem Weg der Veränderung liegen, zu überwinden. Und oft übersehen: Das Feedback der Mitarbeiter führt zu Verbesserungen innerhalb eines Veränderungsprozesses.



Die Kraft des Dialoges wird häufig unterschätzt

Wenn man nicht selbst über den Change redet, werden andere darüber reden. Doch was werden sie sagen?

Ein Change ist immer ein Nährboden für Gerüchte. Schnell droht der Verlust der kommunikativen Führungsrolle: Statt die Kommunikation aktiv zu steuern, ist man plötzlich in der Verteidigung. Das gesamte Projekt wird verzögert, verkompliziert oder scheitert schlimmstenfalls. Dialog mit allen Zielgruppen ist deshalb unabdingbar, um Klarheit und Orientierung zu geben. Und das von Anfang an.

Was beim Dialog zu beachten ist

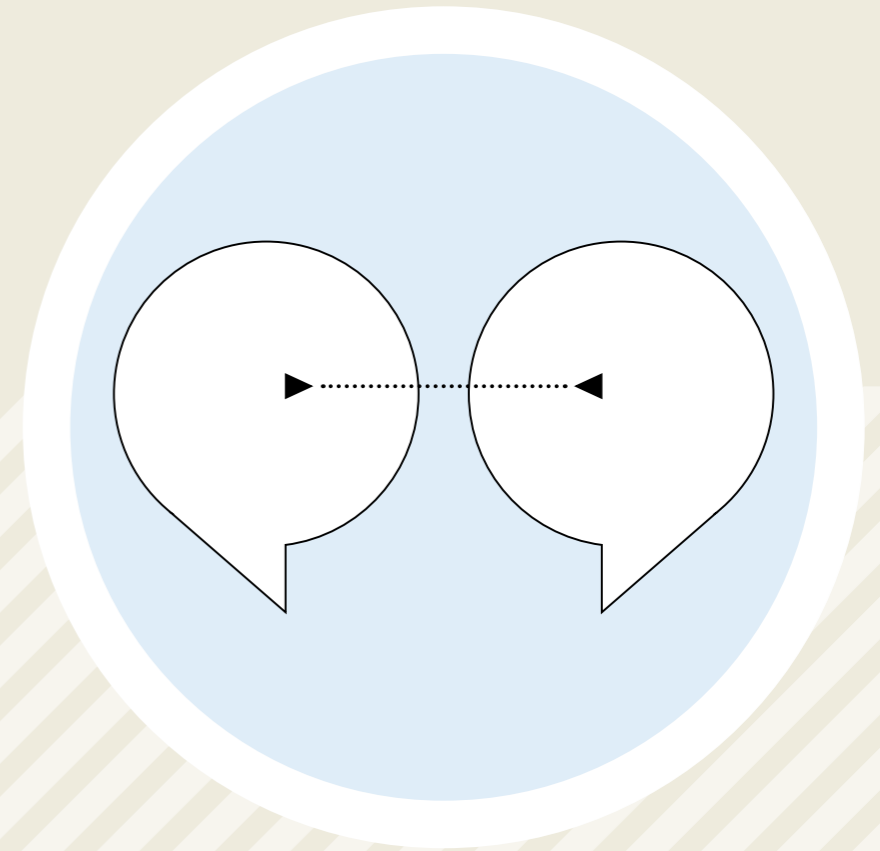
- *Anlässe zum Austausch schaffen*
- *Der persönliche Dialog zählt*
- *Input der Beteiligten optimiert den Change*

Reden ist wichtig, zuhören auch

Nur das frühzeitige Einbeziehen der Zielgruppen und der regelmäßige Austausch schaffen Vertrauen, motivieren zur positiven Auseinandersetzung und steigern die Akzeptanz. In allen Fällen liefert das Feedback der beteiligten Menschen wertvolle Hinweise für Optimierungen.

Der wichtigste Dialog ist der persönliche. Deshalb gilt es, Möglichkeiten dafür zu schaffen – am besten in kleinen, informellen Gesprächskreisen.

Im direkten Austausch mit den Zielgruppen treten Erwartungen, aber auch Vermutungen deutlich hervor, die man so frühzeitig erkennen und berücksichtigen kann. Zudem können Inhalte verhandelt werden, die den Gesamtprozess verbessern. Hierbei ist wichtig, dass die Ergebnisse auch wirklich in die Projekte zurückfließen.



Der menschliche Faktor macht den Unterschied: Das persönliche Gespräch, bei dem man sich in die Augen guckt, ist Ausdruck von Wertschätzung und in der Change Communication unverzichtbar



Message received

Eine Nachricht muss rechtzeitig eintreffen – oder sie ist wertlos



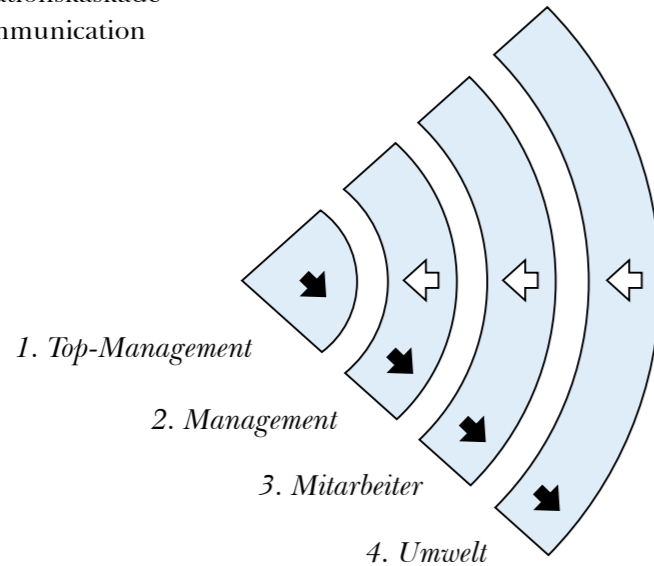
Die Kommunikationskaskade: der geordnete Informationsfluss.

Der Erfolg eines Veränderungsprozess wird Stufe für Stufe erzielt – angefangen beim Top-Management muss eine Ebene nach der anderen gewonnen werden.

Es liegt auf der Hand, dass das Tempo des Informationsflusses mit zunehmender Zahl an Beteiligten immer schneller wird. Deshalb müssen vor Beginn das Spiel und der Rahmen bestimmt werden: Das wollen wir erreichen. Diesen Weg wollen wir gehen. Das wird für uns auf diesem Weg für uns wichtig.

Diese Informationen werden rechtzeitig kommuniziert – persönlich und in geeigneten Medien. Denn von einem wichtigen Change, der sich auf Beteiligten persönlich und unmittelbar auswirkt, möchten diese schlimmstenfalls nicht erst aus der Zeitung erfahren, sondern direkt und vorab von ihren Vorgesetzten.

Die Kommunikationskaskade für Change Communication



Die Kommunikationskaskade regelt zunächst in einer Top-Down-Strategie die Ansprache der definierten Zielgruppen. Sie gibt vor, wann wer einbezogen wird und bestimmt auch den Umfang und die Tiefe der Informationen für die einzelnen Zielgruppen. In einer zweiten Phase ist dann darauf zu achten, dass Informationen und Einschätzungen auch den Weg zurück in das Top-Management finden.

Auch die Wahl der Kanäle spielt eine wichtige Rolle. Wichtiges sagt man persönlich. Eine Massen-Email kann nicht nur sehr unsensibel wirken, sie lässt sich auch blitzschnell weiter versenden – zum Beispiel an die Presse. Gefragt ist ein ausgewogenes Verhältnis von Information, persönlichen Dialogen und medialer Begleitung.

Der Quick-Reader Change Communication

1. — Change-Projekte müssen Menschen gewinnen. fgi leistet mit dem Change Commitment die dafür nötige Überzeugungsarbeit.
2. — Change Communication ist keine Begleitmusik zum Change, sondern Vorreiter, Impulsgeber und zentraler Erfolgsfaktor.
3. — Die Change Story ist das Kernstück jeder Change Communication: Sie führt alle Fakten und Hintergründe zu einem leicht verständlichen Ganzen zusammen und zeigt, was sich durch den Change verändert und verbessert.
4. — Die Kernbotschaft schweißt alle zusammen: Sie bringt die Change Story auf den Punkt und hat die Kraft, Menschen zu bewegen.

5. — Change Branding gibt dem Change einen unverwechselbaren Auftritt, der ihn als etwas Besonderes herausstellt.

6. — Ständiger Dialog, sowohl persönlich als auch unterstützend medial, involviert alle Zielgruppen, fördert den Austausch und optimiert die Veränderung an sich.

7. — Erst die Rahmenbedingungen definieren, dann Informationen von oben beginnend durchtragen und Rückkanäle vorsehen.

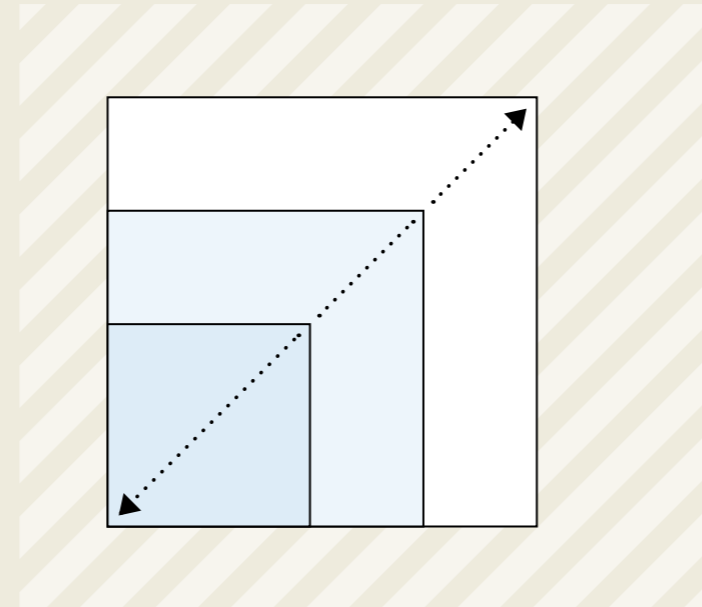
8. — Change Communication braucht Kommunikations-Experten.

Sehr vertraulich: unsere Referenzen

Die nebenstehenden, anonymisierten Beschreibungen dienen als Hinweis, in welchen Branchen die Kommunikationsberater von fgi tätig waren oder sind.

Beschrieben sind nicht nur Change Communication-Projekte im Rahmen von großflächigen Veränderungen, sondern auch kommunikative Einzelaufgaben.

- Erfahrungen, die Ihnen zu gute kommen
- Entwicklung eines unternehmensweit einheitlichen Prozesses „Kommunikation in großflächigen Veränderungen“ für ein führendes Versicherungsunternehmen
 - Gesamte Veränderungskommunikation für ein globales IT-Effizienzprogramm eines Premium-Automobilherstellers
 - Flankierende Kommunikation zur Implementierung einer Mission für ein international tätiges Pharmaunternehmen
 - Globale Kommunikation zur Einführung neuer Kernkompetenzen und eines neuen Performance-Managements bei einem Konsumgüterunternehmen im Segment Hautpflege.
 - Kommunikation bei der Reorganisation einer europäischen Bank.



Es kommt nicht auf die Größe eines Kommunikation-Projektes an, sondern darauf, es zum Erfolg zu führen.

Testen Sie fgi

Lernen Sie fgi, und das, was wir für Sie leisten können, besser kennen. Ein idealer Einstieg kann z. B. die Entwicklung der Change Story zusammen mit Ihnen sein. Sie erfahren auf diesem Weg, wie eine gute Change Story den gesamten Veränderungsprozess beflügelt, übernehmen aber nach wie vor die Umsetzung und Implementierung.

Managing the Invisible

fgi ist eine internationale Managementberatung mit Sitz in Hamburg und Zürich. Wir sind darauf spezialisiert, all das Tiefe, unter der Unternehmensoberfläche Verborgene, erfolgreich zu managen.

Im Fokus unserer Arbeit stehen daher die weichen Themen und unsichtbaren Kräfte, denen wir uns in vier großen Praxisfeldern widmen: Leadership Excellence, Change Management, Change Communication und Cultural Transformation.

Wir arbeiten mit dem Einzelnen an inneren Haltungen und Einstellungen. Und mit der Organisation an ihrer kulturellen Ausrichtung.

Wir unterstützen globale Konzerne, darunter 20 der 30 DAX-Unternehmen. Unsere Arbeit ist geprägt durch Leitwerte, die wir über Jahre hinweg entwickelt haben und die uns bei der Navigation im oft komplexen Beratungsgeschäft helfen. Wir stehen für Klarheit, Respekt, Neugier, Vertrauen, Tiefe und Weitsicht. Diese Werte leben wir nach innen und nach außen.

Unsere Praxisfelder:

- Leadership Excellence**
Eine Top-Führungskultur entwickeln
 - Executive Coaching
 - Leadership Transition
 - Leadership Development
- Change Commitment**
Emotionale Überzeugungsarbeit leisten
 - Change Architecture
 - Change Reloaded
 - Mental Milestones
- Cultural Transformation**
Kultur erkennen und gestalten
 - Cultural Diagnostics
 - Cultural Change
- Change Communication**
Veränderung ermöglichen
 - Change Communication
 - HR-Communication

Sie möchten gern mehr über fgi wissen?
Oder sich konkret über Herausforderungen
von Kommunikation in Veränderungsprozessen
austauschen? Dann wenden Sie sich bitte an
Nils Neumann.

nils.neumann@fgi-mail.com
Tel. +49 (0) 40 65 68 90 0

fgi Fischer Group International GmbH

Brodstrangen 3–5
20457 Hamburg, Germany

Dufourstraße 181
8008 Zürich, Switzerland

info@fgi-mail.com
www.fgi-web.com

