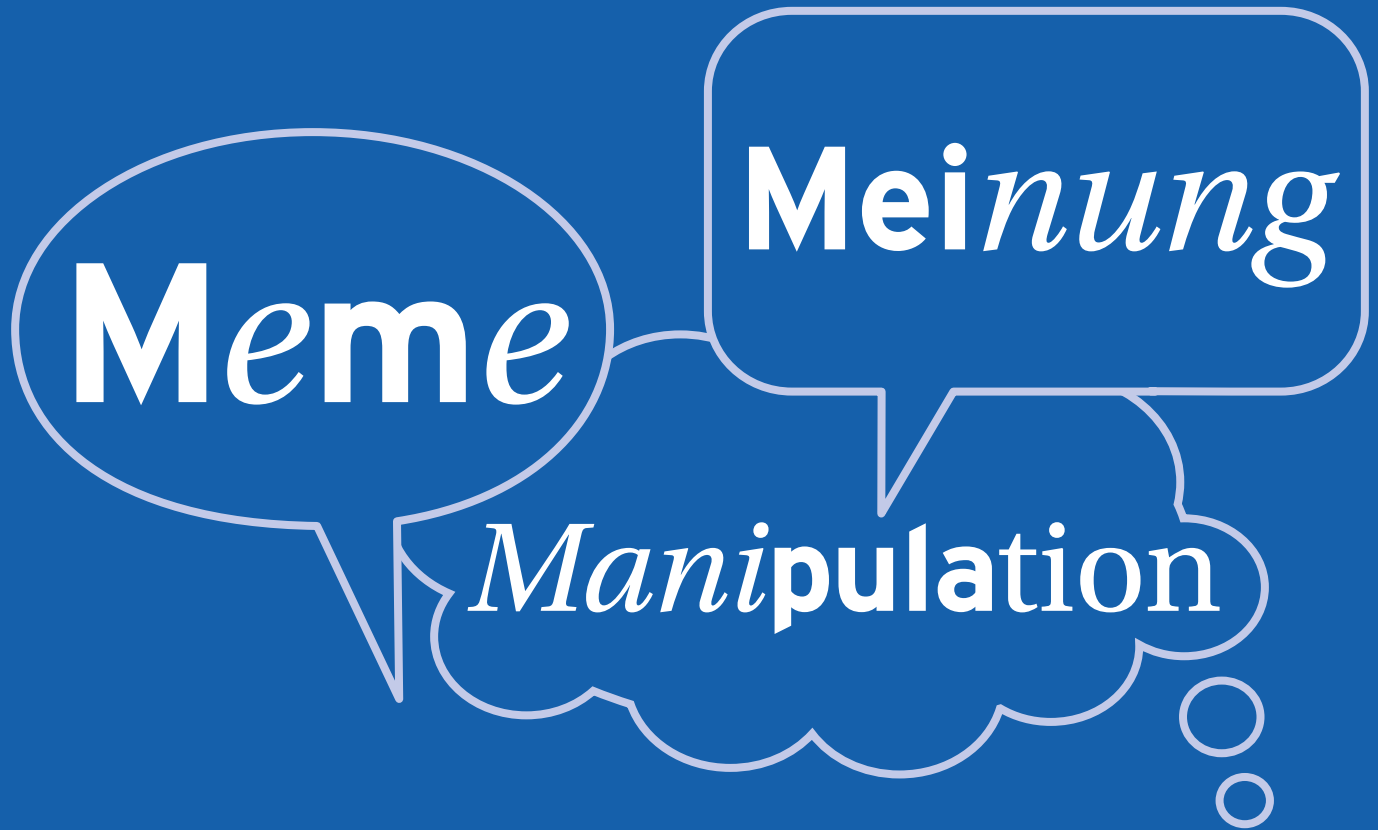


OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Die Macht der Kommunikation

Aufwärts, abwärts, seitwärts

Change Kommunikation im Wandel

Die Wahrheit hat viele Väter

Cherno Jobatey zu Wahrhaftigkeit in der Kommunikation

Süßes Gift

Dacher Keltner über das Paradox der Macht

4

Unternehmerfamilie 3.0

Die besondere Qualität sozialer Familiennetzwerke

18

Und alle reden mit

Mitbestimmung in Change-Prozessen

«Das Narrativ ist ein großer Erfolg»

Campaigning Change in der Praxis

Ein Gespräch mit Ines Robbers, Lead Digital Change bei Drägerwerk AG & Co. KGaA, über den Change-Prozess in der Unternehmens-IT.

ZOE: In welcher Phase der Change-Kommunikation befinden Sie sich aktuell?

Robbers: Wir sind im Herbst 2017 gestartet und haben Ende April die Kampagne unter dem Titel «Game Changers» international gelauncht. Seitdem wurden eine Menge Ideen für Missionen aus der IT eingesammelt, um unsere Change-Ziele zu erreichen. Vor kurzem hat sich unser *Mission Control* neu gegründet, ein ständiges Steuerungsgremium, das sich aus gut zehn IT-Mitarbeitern aller Hierarchieebenen und Regionen zusammensetzt. Die Mitglieder selbst rotieren alle vier Monate, weil wir wollen, dass alle IT-Kollegen die Gelegenheit haben, den Change aktiv mitzugestalten. Jedes Mission-Control-Mitglied fungiert als Sponsor für eine Mission, für deren Entwicklung es verantwortlich ist. Das neue Mission Control rekrutiert nun gerade Mission Owners, die mit ihren Teams die eigentliche Missionsentwicklung übernehmen. Also befinden wir uns gerade in der «Jetzt-geht's-richtig-los-Phase».

ZOE: Wie wurden die Beschäftigten bis zum Launch der Kampagne beteiligt?

Robbers: Partizipation ist das zugrundeliegende Prinzip des gesamten Veränderungsprozesses. Mit der ersten *Mission Control*-Riege haben wir gemeinsam diskutiert, wie wir den Veränderungsprozess angehen wollen und welches unsere Change-Ziele sind. Auch die Declaration of Change, das sind unsere Regeln guter Zusammenarbeit, haben wir unter Einbezug der gesamten Abteilung abgestimmt. Letztlich umspannt das Programm drei Dimensionen: Strategiewandel, Kulturwandel und Organisationswandel. Den gesamten Vorbereitungsprozess konnte jeder in der IT mitverfolgen und sich über ein speziell dafür eingerichtetes Forum beteiligen.

ZOE: Welche Formate haben Sie eingesetzt und was haben Sie dabei gelernt?

Robbers: Wir haben ein Narrativ entwickelt, weil wir überzeugt waren, dass die Identifikation mit dem Change über Storytelling einfach größer ist und wir die Komplexität des Programms dadurch besser in den Griff bekommen. Die Geschichte ist dem Weltraum-Genre entlehnt, weil das sehr gut zu unserer Zielgruppe passt. Wir haben zum Beispiel eine Figur namens *Scoop* entwickelt, die eine künstliche Intelligenz darstellt und immer erscheint, wenn etwas Wichtiges anliegt, und so wie ein roter Faden durch die Geschichte führt. Auch unser Change Newsletter heißt so. Das Narrativ ist ein großer Erfolg, was wir unter anderem daran merken, dass Kollegen die Metaphern, die Figuren und Visuals für eigene Zwecke übernehmen und weiterentwickeln.

Zum Launch der Kampagne haben wir z. B. den Star Wars-Millennium Falcken von Lego gekauft und jedes Team hat ein Baustein-Set bekommen. Wir sitzen zusammen in einem Gebäude und ein Flur nach dem nächsten baut

jetzt das Raumschiff zusammen. Das hat für viel Spaß gesorgt und war ein guter Türöffner für den Prozess. Auf regionaler Ebene klappt so etwas leider nicht so gut, da die Kollegen an vielen unterschiedlichen Standorten verstreut sitzen. Der internationale Rollout ist tatsächlich eine unserer größten Herausforderungen.

ZOE: Was waren aus Ihrer Sicht sonst die Herausforderungen im Prozess?

Robbers: Die allergrößte Herausforderung bei einem Change Ansatz, der auf Partizipation baut, sind die Mitarbeiter selbst. Das Verständnis für den Change ist nicht bei jedem da. Wir haben zu Beginn sehr deutlich gesagt: Ohne Euch kein Change. Wir legen das in Eure Hände, vertrauen Euch, geben Euch Entscheidungsgewalt und Gestaltungsfreiraum. Das kann aber nur erfolgreich sein, wenn die andere Seite mit Eigenverantwortung und Eigeninitiative einsteigt. Und das sind Eigenschaften, die große Matrix-Organisationen ihren Mitarbeitern mit ihren Silos und straffen Hierarchien schön abtrainieren. Erfolgsentscheidend ist, dass die gesamte Führungsriege hinter dem Change Programm steht, dass sie aktiv eingebunden ist, Rollen übernimmt, z. B. als Change Kommunikator fungiert und immer wieder verdeutlicht: Liebe Mitarbeiter, euer Engagement ist absolut gewollt und wir unterstützen euch dabei.

Wir mussten sehr viel Zeit in das *Warum?* investieren, denn es ist schwierig, abstrakte Zukunftsbilder, potenzielle Risiken und Chancen, die erst in ein paar Jahren in der Breite relevant werden, mit der Gegenwart der vom Change Betroffenen zu verknüpfen. Wenn ein Change nicht von oben erzwungen, sondern von unten getrieben und gestaltet werden soll, ist man auf intrinsische Motivation angewiesen und die entsteht durch Betroffenheit und Identifikation. Geschichten eignen sich hier sehr gut, weshalb wir auch unsere Führungskräfte als Change Multiplikatoren zum Geschichtenerzählen ermutigen und großen Wert auf die face-to-face Change Dialoge legen. Wir stellen darüber hinaus eine Handreichung für Kommunikationsarbeit zur Verfügung, die u. a. Kommunikationssupport wie Kernbotschaften und FAQ und einen Self-Check für Führungskräfte beinhaltet.

Um Glaubwürdigkeit zu erlangen, mitzureißen, Veränderung sichtbar und praktizierbar zu machen, stecken wir außerdem viel Energie in die Missionen, die in ständiger Konkurrenz zur normalen Linien- und Projektarbeit stehen. Hier haben wir ein sehr gutes Support-Programm für unsere Change-Teams aufgesetzt, wie zum Beispiel Zugriff auf agile Coaches oder Trainings und extra Arbeitsräume. Aktuell sehen wir mit Begeisterung, dass Change-Missionen mehr und mehr tagtägliche, auch businesskritische Themen aufgreifen und genau da wollen wir hin, weil dort die Betroffenheit, Identifikation und natürlich auch die Wirksamkeit am größten ist.

ZOE: Wo werden die Fortschritte des Change-Projekts kommuniziert?

Robbers: Wir haben unseren Newsletter «Scoop» und den Mission Hub, auf dem wir unsere Kennzahlen im Change Monitor regelmäßig aktualisieren. Außerdem gibt es ein Yammer-Forum und verschiedene Meeting-Formate, wie das *IT All Meeting* und die *Change Dialoge*, die regelmäßig mit den beiden Führungsebenen und auf Anfrage auch auf Teamebene stattfinden. Wichtig ist uns, dass die *Mission Control*-Mitglieder auch ihre Rolle als Change-Botschafter wahrnehmen. Sehr viel passiert über informelle Gespräche und direkten Austausch in den Büros. Zum Launch hatten wir Countdown-Postkarten verteilt und große Poster ausgehängt, die jetzt die IT-Flure schmücken.

ZOE: Zu guter Letzt - was ist Ihnen in der Kommunikation wichtig?

Robbers: Definieren Sie mal Kommunikation. Ich meine mit Kommunikation eine vernünftige Abstimmung und Einbezug der wichtigsten Stakeholder. Insbesondere wenn das Bottom-up sein soll. Dabei macht man immer Fehler. Insofern ist es wichtig, offen und transparent zu sein. Und da ist auch wieder das Thema *Fehlerlernkultur* – wir sind da wirklich schmerzhaft offen. Auch wenn es darum geht, den Finger in die Wunde zu legen, das ist ja schließlich auch unser Mandat.

Außerdem ist das *Why* in der Kommunikation wichtig. Da geht es viel um Verständnis und ums Zuhören. Wir müssen zum einen selbst zuhören und zum anderen muss es gelingen, uns Gehör zu verschaffen. Dafür muss man versuchen, die Kollegen mit dem zu erreichen, was für sie relevant und ihnen vertraut ist. Das geht am besten über Narration. Und zurück zur Fragestellung: Wenn die Menschen unsere Message aufgreifen und für sich mundgerecht machen, ist das gelungene Kommunikation.

Das Gespräch führten Susanne Dold und Christian Rübcke-Gronau.



Ines Robbers

Lead Digital Change bei Drägerwerk AG & Co. KGaA

Kontakt:
ines.robbers@draeger.com