Checkliste

Change Kommunikation richtig umsetzen

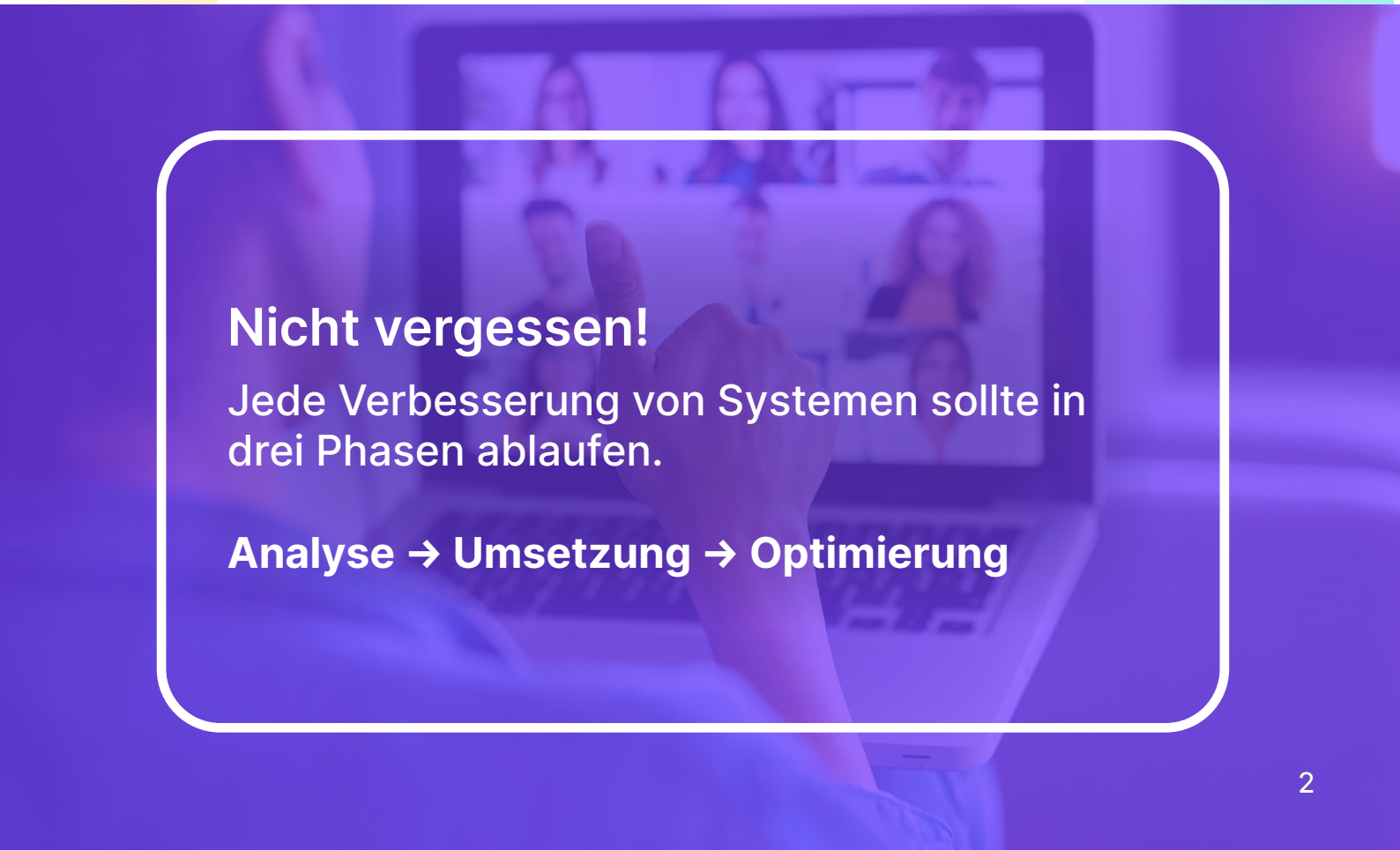
In 8 Schritten zum Erfolg

Polario
by plazz AG

Einleitung

Ob Reorganisation, digitale Transformation oder Kulturwandel, ohne klare und zielgerichtete interne Kommunikation scheitern viele Veränderungsprozesse bereits an der internen Akzeptanz. Mitarbeitende fühlen sich übergangen, unsicher oder demotiviert. Dabei entscheidet gerade die Art und Weise, wie Veränderungen kommuniziert werden, über deren Erfolg oder Misserfolg.

Mit der richtigen Kommunikationsstrategie im Veränderungsprozess lassen sich Mitarbeitende nicht nur informieren, sondern aktiv mitnehmen und motivieren. Unserer Checkliste für Change Kommunikation bietet einen strukturierten Leitfaden, um Kommunikationsmaßnahmen in Change-Projekten zielgerichtet zu planen, umzusetzen und zu evaluieren.



Nicht vergessen!

Jede Verbesserung von Systemen sollte in drei Phasen ablaufen.

Analyse → Umsetzung → Optimierung

Schritt 1: Zielgruppen definieren

Am Anfang jedes Veränderungsprozesses steht die Frage: Wen betrifft der Change und wie? Unterschiedliche Zielgruppen haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse und diese gilt es klar herauszuarbeiten, bevor die ersten Botschaften formuliert werden.

Warum wichtig

Wenn Zielgruppen unscharf definiert sind, werden Botschaften zu allgemein oder erreichen die Menschen nicht in der Tiefe, die sie brauchen. Das führt schnell zu Gerüchten, Unsicherheit oder sogar Widerständen. Eine klare Zielgruppenanalyse sorgt dafür, dass Kommunikation zielgerichtet, verständlich und wirksam ankommt.

Checkliste

- ☐ Sind alle relevanten internen Zielgruppen identifiziert?
  (z. B. Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeitende, Betriebsrat)
- ☐ Gibt es externe Zielgruppen, die ebenfalls berücksichtigt werden müssen?
  (z. B. Kunden, Partner, Investoren)
- ☐ Wurde der Grad der Betroffenheit pro Zielgruppe analysiert?
  (z. B. stark, mittel, gering betroffen)
- ☐ Sind die spezifischen Informationsbedürfnisse jeder Gruppe erfasst?
  (z. B. Orientierung, Sicherheit, Handlungsempfehlungen)
- ☐ Wurden Multiplikatoren und Schlüsselpersonen in den Gruppen erkannt?
  (z. B. Führungskräfte, Change Agents)

Best Practice Beispiel

Ein mittelständisches Unternehmen führte vor einer Standortschließung eine Stakeholder-Matrix durch. Jede Zielgruppe wurde nach Betroffenheit und Einfluss bewertet. Daraus entstand eine Priorisierung: Führungskräfte und Betriebsrat wurden zuerst intensiv einbezogen, Mitarbeitende erhielten anschließend transparente und verständliche Informationen. So konnten Unsicherheiten frühzeitig aufgefangen und Vertrauen aufgebaut werden.

Schritt 2: Kommunikationsziele festlegen

Nachdem die Zielgruppen klar definiert sind, geht es darum, konkrete Ziele für die Change Kommunikation zu bestimmen. Diese Ziele geben die Richtung vor und machen später messbar, ob die Kommunikation erfolgreich war.

Warum wichtig

Ohne klare Ziele bleibt die Kommunikation beliebig. Statt Orientierung und Sicherheit zu schaffen, riskieren Unternehmen Unklarheit und Misstrauen. Definierte Kommunikationsziele helfen, Botschaften konsistent zu formulieren und die Wirkung systematisch zu überprüfen.

Checkliste

- ☐ Sind die übergeordneten Change-Ziele (z. B. Reorganisation, Kulturwandel, Digitalisierung) in Kommunikationsziele übersetzt?
- ☐ Wurden die Ziele SMART formuliert?
  (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)
- ☐ Gibt es unterschiedliche Ziele pro Zielgruppe?
  (z. B. Transparenz für Mitarbeitende, Alignment für Führungskräfte)
- ☐ Wurden faktische Ziele berücksichtigt?
  (Information, Handlungswissen)
- ☐ Wurden emotionale Ziele berücksichtigt?
  (Vertrauen, Motivation, Akzeptanz)
- ☐ Besteht ein Plan zur Messung der Zielerreichung?
  (z. B. Umfragen, Feedback, KPI-Tracking)

Best Practice Beispiel

Ein Finanzinstitut stand vor der Einführung einer neuen IT-Plattform. Die Kommunikationsziele wurden bewusst zweigeteilt: Für Mitarbeitende lautete das Ziel „Sicherheit im Umgang mit der neuen Software schaffen“, während es bei Führungskräften hieß „Veränderung als strategische Chance vermitteln“. Durch diese klare Differenzierung konnten Botschaften zielgerichtet entwickelt und der Erfolg in Feedbackrunden messbar gemacht werden.

Schritt 3: Kernbotschaften entwickeln

Kernbotschaften sind die zentralen Aussagen, die den Change-Prozess verständlich und nachvollziehbar machen. Sie beantworten die wichtigsten Fragen der Mitarbeitenden: Warum passiert die Veränderung? Was bedeutet sie für mich? Wie geht es weiter?

Warum wichtig

Ohne klare und konsistente Botschaften entstehen Interpretationsspielräume. Das führt zu Unsicherheit, Gerüchten und Widerstand. Durch präzise formulierte Kernbotschaften wird ein einheitliches Narrativ geschaffen, das Orientierung gibt und Vertrauen aufbaut.

Checkliste

- ☐ Sind die übergeordneten Ziele und Gründe für die Veränderung in wenigen, klaren Aussagen zusammengefasst?
- ☐ Beantworten die Botschaften die Fragen „Warum, Was, Wie, Was bedeutet das für mich“?
- ☐ Sind die Botschaften konsistent formuliert, sodass alle Führungskräfte sie gleichermaßen nutzen können?
- ☐ Wurden rationale Argumente berücksichtigt? (Zahlen, Daten, Fakten)
- ☐ Wurden emotionale Aspekte berücksichtigt? (Sinn, Motivation, Zugehörigkeit)
- ☐ Gibt es eine kurze, prägnante Kernbotschaft, die den Change auf den Punkt bringt? (One Message)

Best Practice Beispiel

Ein international tätiger Konzern nutzte für die Einführung neuer Arbeitsmodelle die Kernbotschaft „Flexibilität stärkt unsere Zusammenarbeit“. Diese Botschaft zog sich durch alle Kanäle. Von E-Mails über Townhalls bis hin zu Postern im Büro. Ergänzend wurden FAQ-Dokumente bereitgestellt, die die wichtigsten Fragen der Mitarbeitenden konkret beantworteten. So war jederzeit klar, wofür die Veränderung steht und welchen Nutzen sie bringt.

Schritt 4: Kommunikationskanäle auswählen

Sind Zielgruppen, Ziele und Kernbotschaften definiert, stellt sich die Frage: Über welche Kanäle erreichen wir die Menschen am besten? Die Auswahl der Kommunikationskanäle im Change-Prozess entscheidet darüber, ob Botschaften tatsächlich ankommen oder im Informationsrauschen untergehen.

Warum wichtig

Jede Zielgruppe bevorzugt andere Kanäle: Während Führungskräfte häufig persönliche Briefings erwarten, bevorzugen Mitarbeitende digitale Formate wie Intranet, Newsletter oder Videos. Werden die falschen Kanäle gewählt, verpuffen Botschaften oder schlimmer: es entsteht der Eindruck mangelnder Transparenz.

Checkliste

- ☐ Wurden die bevorzugten Kanäle je Zielgruppe analysiert?
- ☐ Gibt es Top-Down-Formate?
  (z. B. CEO-Videos, Townhalls)
- ☐ Gibt es Dialogformate?
  (z. B. Q&A, Feedback-Tools)
- ☐ Sind die Kanäle barrierefrei zugänglich und für alle Mitarbeitenden erreichbar?
  (z. B. auch für Non-Desk-Worker)
- ☐ Besteht ein Redaktionsplan, der die Kanäle konsistent bespielt?

Best Practice Beispiel

Ein produzierendes Unternehmen stand vor der Herausforderung, auch Mitarbeitende ohne festen PC-Arbeitsplatz zu erreichen. Neben E-Mail und Intranet wurde daher eine Mitarbeiter-App eingeführt. Darüber erhielten alle Beschäftigten Push-Nachrichten mit Updates, Video-Botschaften des Managements und die Möglichkeit für Feedback. Durch diese Kanalvielfalt konnte der Informationsfluss sichergestellt und Akzeptanz im gesamten Unternehmen gefördert werden.

Schritt 5: Maßnahmen- und Zeitplan erstellen

Eine gute Change Kommunikation lebt von Kontinuität und Struktur. Ein klarer Maßnahmen- und Zeitplan stellt sicher, dass die richtigen Botschaften zur richtigen Zeit an die relevanten Zielgruppen gelangen.

Warum wichtig

Veränderungsprozesse verlaufen in Phasen. Von der Ankündigung über die Umsetzung bis hin zur Verankerung. Ohne Plan entstehen Lücken in der Kommunikation, wichtige Botschaften gehen verloren oder werden zu spät kommuniziert. Ein strukturierter Zeitplan schafft Verlässlichkeit und Orientierung.

Checkliste

- ☐ Sind alle Kommunikationsmaßnahmen im Detail geplant?
  (z. B. Kick-off, Updates, Feedbackrunden, Abschluss)
- ☐ Gibt es einen Zeitstrahl oder andere Darstellungen, welche die Change-Phasen abbilden?
  (Vorbereitung, Umsetzung, Stabilisierung)
- ☐ Sind Verantwortlichkeiten klar verteilt?
  (z. B. HR, interne Kommunikation, Projektleitung)
- ☐ Wurde eine Taktung für regelmäßige Updates festgelegt?
  (z. B. wöchentliche News, monatliche Townhall)
- ☐ Gibt es Pufferzeiten, um auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren zu können?
  (z.B. Urlaube, Grippezeit, Feiertage)

Best Practice Beispiel

Ein Energieversorger, der seine Organisationsstruktur veränderte, entwickelte einen Kommunikationsfahrplan mit klaren Meilensteinen:

- Woche 1: CEO-Ansprache im Video
- Woche 2: Führungskräfte-Briefing
- Woche 4: Mitarbeitenden-Workshops
- Ab Woche 6: monatliche Q&A-Sessions

Durch die klare Planung wussten alle Beteiligten, wann welche Informationen folgen würden. Das reduzierte Unsicherheiten und erhöhte das Vertrauen in den Prozess.

Schritt 6: Führungskräfte einbinden

Führungskräfte spielen im Change-Prozess eine Schlüsselrolle: Sie sind die ersten Ansprechpartner für ihre Teams, wirken als Multiplikatoren und prägen das Vertrauen der Mitarbeitenden entscheidend. Deshalb müssen sie aktiv in die Change Kommunikation eingebunden und befähigt werden.

Warum wichtig

Wenn Führungskräfte unvorbereitet sind oder widersprüchliche Botschaften senden, untergräbt das die Glaubwürdigkeit des gesamten Veränderungsprozesses. Werden sie hingegen frühzeitig informiert, geschult und unterstützt, können sie die Veränderung überzeugend vermitteln und Rückhalt in den Teams schaffen.

Checkliste

- ☐ Wurden Führungskräfte frühzeitig über die Change-Ziele und Kernbotschaften informiert?
- ☐ Gibt es spezielle Briefings oder Schulungen, um sie kommunikativ zu stärken?
- ☐ Stehen ihnen Kommunikationsmaterialien zur Verfügung?
  (z. B. Q&A-Dokumente, Präsentationen, Argumentationshilfen)
- ☐ Wurde ein Feedback-Kanal eingerichtet, über den Führungskräfte ihre Fragen und Rückmeldungen einbringen können?
- ☐ Sind Führungskräfte als Vorbilder und Change-Agents in die Kommunikationsstrategie integriert?

Best Practice Beispiel

Ein weltweit tätiges Unternehmen führte bei einer großen Umstrukturierung ein „Führungskräfte-Kommunikationspaket“ ein. Es enthielt ein Briefing-Dokument mit Kernbotschaften, eine FAQ-Sammlung und vorbereitete Präsentationsfolien. Zusätzlich gab es monatliche Webinare, in denen Führungskräfte ihre Fragen stellen konnten. So waren sie jederzeit in der Lage, konsistente Botschaften weiterzugeben und Unsicherheiten in ihren Teams zu reduzieren.

Schritt 7: Feedback & Dialogformate ermöglichen

Erfolgreiche Change Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Neben Informationsweitergabe braucht es Dialog. Nur so können Sorgen, Fragen und Ideen der Mitarbeitenden gehört werden. Wenn Sie Mitarbeitende im Change-Prozess einbinden, z.B. über Feedback- und Dialogformate, schaffen Sie Transparenz und fördern aktiv die Beteiligung.

Warum wichtig

Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie nicht zu Wort kommen, steigt die Wahrscheinlichkeit von Widerstand, Gerüchten und Vertrauensverlust. Offene Kommunikationskanäle hingegen vermitteln Wertschätzung, stärken die Akzeptanz und liefern wertvolle Impulse für die Gestaltung des Change-Prozesses.

Checkliste

- ☐ Gibt es regelmäßige Q&A-Sessions mit der Geschäftsführung oder Projektleitung?
- ☐ Werden digitale Feedback-Tools oder Umfragen genutzt, um die Stimmung im Unternehmen zu erfassen?
- ☐ Haben Mitarbeitende die Möglichkeit, anonym Rückmeldungen zu geben?
- ☐ Wurden Dialogformate auf verschiedenen Ebenen etabliert? (z. B. Teammeetings, Betriebsversammlungen, Workshops)
- ☐ Werden Rückmeldungen dokumentiert, ausgewertet und in die Weiterentwicklung der Change-Maßnahmen integriert?

Best Practice Beispiel

Ein Logistikunternehmen führte während einer Standortverlagerung wöchentliche digitale Sprechstunden mit dem Projektteam ein. Mitarbeitende konnten ihre Fragen live stellen oder vorab anonym einreichen. Ergänzend wurde eine Umfrage App eingeführt, um regelmäßig das Meinungsbild zu messen. Die Ergebnisse flossen direkt in die weitere Kommunikation ein und halfen, Unsicherheiten frühzeitig zu adressieren.

Schritt 8: Erfolg messen & Kommunikation anpassen

Kein Change-Prozess verläuft nach Plan. Deshalb ist es entscheidend, die Wirkung der Change Kommunikation regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf nachzusteuern. Nur so bleibt die Kommunikation relevant, glaubwürdig und wirkungsvoll.

Warum wichtig

Ohne Erfolgskontrolle besteht die Gefahr, dass Kommunikationsmaßnahmen ins Leere laufen. Durch kontinuierliches Monitoring erkennen Verantwortliche frühzeitig, ob Botschaften verstanden werden, ob Dialog funktioniert und wo noch Unsicherheiten bestehen. Anpassungen sichern den nachhaltigen Erfolg.

Checkliste

- ☐ Gibt es definierte KPIs zur Erfolgsmessung?
  (z. B. Reichweite, Teilnahmequoten, Feedback-Ergebnisse, Akzeptanzwerte)
- ☐ Werden regelmäßig Befragungen oder Stimmungsbarometer durchgeführt?
- ☐ Sind qualitative Feedbackquellen eingebunden?
  (z. B. Rückmeldungen aus Workshops oder Führungskräfte-Runden)
- ☐ Gibt es eine Routine zur Auswertung
  und Berichterstattung über die Kommunikationswirkung?
- ☐ Werden Kommunikationsmaßnahmen
  auf Basis der Ergebnisse angepasst und verbessert?

Best Practice Beispiel

Ein internationaler Automobilzulieferer nutzte während einer umfassenden Digitalisierungsinitiative ein KPI-Dashboard zur Erfolgsmessung. Dort wurden Öffnungsraten von Newslettern, Teilnahmequoten an Townhalls und Ergebnisse aus quartalsweisen Pulse Surveys zusammengeführt. Auf Basis dieser Daten wurden Kommunikationsformate gezielt angepasst. Dies geschah unter anderem durch mehr Video-Statements, weil diese bei den Mitarbeitenden besonders hohe Akzeptanz fanden.

Wie digitale Tools die interne Kommunikation unterstützen

Mitarbeiter-Apps können Ihnen helfen, Ihren Mitarbeitenden alle wichtigen Informationen zentral und gebündelt zur Verfügung zu stellen. Mit solchen Tools können diese auch einfach mit ihre Team kommunizieren.

Diese digitalen Tools bieten eine Vielzahl von Funktionen, um Ihre Mitarbeitenden bestmöglich zu unterstützen und durchgehend zu begleiten. Zum Beispiel können Sie mit News sämtliche Informationen kategorisieren und gezielt ausspielen. Wichtige Dokumente werden dabei über eine Dokumentenablage in der App bereitgestellt. Mit einem Mitarbeiterverzeichnis erhält jeder **einen Überblick über das Team und seine Funktionen** sowie die Möglichkeit über einen Chat direkt mit diesen in Kontakt zu treten.

Unterstützen Sie Ihr Personal und bieten ihm eine reibungslose interne Kommunikation.

Ihre Mitarbeiter App über Polario

Im Look und Branding Ihres Unternehmens.
Genau mit den Inhalten, die für Sie wichtig sind.
Verfügbar auf iOS, Android und als Web-App im Browser.

Polario
by plazz AG

Sprechen Sie mit unserem Team. Wir helfen Ihnen, die richtige Lösung zu finden.

E-Mail: sales@polario.app

Telefon: +49-89 26 20 43 469

Web: https://polario.app