

# Wie man Veränderungen in der Kommunikation umsetzt: Sieben Etappen führen zur erfolgreichen Neuausrichtung

Wolfgang Griepentrog  
Beitrag im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“,  
publiziert am 31. August 2015

1

---

Innovation hat gute Chancen, zum Leitbegriff im Kommunikationsmanagement zu werden. Andere Stakeholdererwartungen, neue Kommunikationschancen und -risiken und nicht zuletzt der verschärfte Wettbewerb führen zu völlig veränderten Anforderungen. Da wäre es geradezu fahrlässig, mögliche Verbesserungen in der Kommunikation auszublenden und sich nicht um Fortschritte zu bemühen. Impulse aus der Fachwelt für Innovationen und Optimierungen gibt es genügend. In der Praxis scheitern Veränderungen aber oft an der Frage: **„Wie setzen wir das eigentlich um?“**

Gemeint sind nicht die täglichen kleineren Korrekturen des Kommunikationskurses wie etwa strategische Anpassungen, Entwicklung neuer Kanäle und Kommunikationsinstrumente oder Veränderungen der Kommunikationsintensität mit Fokus auf neue Zielgruppen; gemeint sind Paradigmenwechsel zur Optimierung der Unternehmenskommunikation, wie ich sie kürzlich im Beitrag „Basis einer neuen Kommunikationskultur: Wie wir Silos im Kommunikationsmanagement vermeiden“ angeregt habe (>>> [Link 1](#)). Im Kern ging es mir in diesem Beitrag um infrastrukturelle Veränderungen, die integrierte Kommunikationsansätze beflügeln können. Die positive Resonanz darauf hat gezeigt, dass viele Kommunikationsmanager aufgeschlossen sind für

Veränderungen, die zu einem Mehrwert ihrer Arbeit führen. Am Ende zählt aber nicht die Zustimmung, sondern konkretes Handeln. Deswegen befassen wir uns in diesem Beitrag mit der **Umsetzung** grundlegender Veränderungen in der Kommunikationspraxis.

## Warum ist es so schwer, konkrete Veränderungen in der Unternehmenskommunikation umzusetzen?

Ein Hinderungsgrund für Veränderungen im Kommunikationsmanagement liegt oft darin, dass viele Akteure im Unternehmen betroffen sind. Kommunikation ist eine **Schnittstellenfunktion**, die stets unter besonderer Beobachtung steht; Veränderungen tangieren nicht nur die Kommunikationsteams, sondern auch den CEO (und unter Umständen ist er im internen/externen Auftritt stärker gefordert als bisher), die Finanzkommunikation, Marketing und Vertrieb bis hin zum Personalmanagement. Viele Betroffene: das bedeutet erfahrungsgemäß auch viele mögliche Kritiker, die Kursänderungen in Frage stellen, schon weil sie vielleicht „unbequem“ sind und mit veränderter Aufgabenverteilung einhergehen (und damit Mehraufwand oder „Machtverlust“ bedeuten) können. Was dagegen hilft, sind gute Argumente.

“ *Kommunikationsmanager müssen grundlegende Weichenstellungen in ihrem Bereich begründen.*

2

Das sollte eine der leichteren Aufgaben sein, die im übrigen auch dazu geeignet ist, den Wertbeitrag guter, moderner Kommunikation zum Unternehmenserfolg intern gut zu vermitteln.

Veränderungen im Kommunikationsmanagement sind zudem auch **unternehmenspolitisch** bedeutsam. In einem älteren Beitrag „Wie die Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation gelingt: Anregungen zur Weichenstellung für mehr Effizienz und Glaubwürdigkeit“ (>>> [Link 2](#)) habe ich ausgeführt, dass sie auch die Unternehmenskultur, die Reputation und den unternehmerischen Gesamterfolg berühren. Sie sind damit auf das Gelingen angewiesen. Gerne greife ich das Bild auf, mit dem ich den Prozess der Neuausrichtung der Kommunikation damals verglichen hatte und das die Brisanz deutlich macht:

“ *Die Neuausrichtung der Kommunikation ist wie eine Operation am offenen Herzen. Fehler darf es nicht geben.*

Das lässt manch einen davor zurückschrecken, Veränderungen zu initiieren und bei Schwierigkeiten dafür verantwortlich gemacht zu werden. Hier wird einmal mehr deutlich, dass gute Kommunikation bisweilen eben auch Mut erfordert. Nach außen hin bewähren sich Kommunikationsmanager täglich als Profis in der Vermittlung

unbequemer Nachrichten; Diese Professionalität im Sinne mutiger Entscheidungen müssen sie aber auch unternehmensintern zeigen. Erfahrungsgemäß scheitern Kommunikationserfolge nicht selten an diesem Punkt.

Zu berücksichtigen ist außerdem die Komplexität grundlegender Veränderungen speziell im Kommunikationsbereich. Es geht nie um eine einzelne Weichstellungen, die losgelöst vom übrigen Kontext zu betrachten wären: vielmehr greifen verschiedene Dimensionen ineinander; die Optimierung der Kommunikationsinfrastruktur erfolgt ja aus gegebenem Anlass, in Verbindung mit einem erkannten Veränderungsbedarf, zum Beispiel wegen einer angepassten Kommunikationsstrategie oder wegen spezifischer Kommunikationsthemen, die in neuer Aufstellung besser umgesetzt bzw. vermittelt werden könnten.

“ *Organisations- und Strukturänderungen sind Ausdruck veränderter strategischer oder inhaltlicher Schwerpunkte.* ”

Richtschnur für die Neuausrichtung der Kommunikation sind dabei der Bedarf und die Erwartungen der Stakeholder, mit denen man seine Kommunikationsbeziehungen stärken will. Diese Komplexität verbietet Schnellschüsse oder spontane eingeleitete Veränderungen; stattdessen sollte man bei der Neuausrichtung strukturiert nach Plan vorgehen. Auch der Wandel im Kommunikationsmanagement erfordert ein „Changeprogramm“. Bei kleineren Kommunikationsbereichen mit 10 bis 50 Mitarbeitern und überschaubaren Strukturen ist dies mit einem geringem Aufwand verbunden, bei großen Kommunikationsteams mit mehreren hundert Mitarbeitern erfordern Optimierungen in der Unternehmenskommunikation einen wesentlich umfangreicheren Plan und mehr Zeit.

## Strukturiertes Vorgehen: Sieben Stufen markieren den Weg zum erfolgreichen Wandel in der Kommunikation

Anregungen zur Umsetzung von bedeutenderen Weichenstellungen in der Unternehmenskommunikation habe ich im erwähnten Beitrag zur Neuausrichtung der Kommunikation (>>> [Link 2](#)) vorgestellt und dort in 10 Regeln zusammengefasst. In Interims- und Beratungsmandaten mache ich jedoch immer wieder die Erfahrung, dass grundlegende Veränderungen daran scheitern, dass entscheidende Elemente beim Vorgehen außer Acht gelassen werden. Daher sollen die einzelnen Schritte zur Implementierung von Veränderungen hier genauer betrachtet werden. Dabei nehmen wir einmal an, dass ein gravierender Umbau der Kommunikation geplant ist und beispielsweise behindernde Silostrukturen aufgebrochen und die interne und externe Kommunikation enger verzahnt werden sollen.

Der 7–Stufen–Plan zur erfolgreichen Neuausrichtung sieht so aus:

## 1.) Analyse und Konkretisierung des Veränderungsbedarfs

Eine gründliche Analyse der aktuellen Kommunikationsperformance, der Struktur und Wirkung der Unternehmenskommunikation ist als Basis für eine Neuausrichtung unabdingbar. Genau bei diesem ersten Schritt passieren oft Fehler. Bisweilen wird nur oberflächlich analysiert, wie die Kommunikationsteams zusammenarbeiten, welche Anforderungen sie erfüllen und erfüllen müssen und an welchen Stellen es Optimierungsbedarf gibt. Der Optimierungsbedarf wird dann nicht aus der Perspektive der Anforderungen und Rahmen- sowie Umfeldbedingungen betrachtet, wozu auch veränderte Stakeholdererwartungen oder eine neue unternehmensstrategische Ausrichtung zählen, sondern die Kommunikation wird isoliert betrachtet. Übliche Begründung: Man kenne ja sein Geschäft und hat alle Stellschrauben bereits identifiziert.

Was dabei zu kurz kommt, ist der notwendige 360°-Blick auf das Unternehmen, auf dessen Basis allein man das Optimierungspotenzial in der Kommunikation angemessen beschreiben und intern rechtfertigen kann.

Erst die klare Analyse des Status quo und des genauen **Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken-Profiles** der Unternehmenskommunikation („SWOT-Analyse“) ermöglicht die richtige Einschätzung, wie radikal der Wandel im Kommunikationsmanagement überhaupt sein muss. Reicht es, die Prozessabläufe und Schnittstellen zwischen den einzelnen Kommunikationsbereichen (und zwischen Kommunikation und anderen Unternehmensbereichen) genauer zu definieren oder muss es weitergehende Umstrukturierungen mit neuen Kompetenz- und Aufgabenverteilungen geben?

Der erste Schritt, eine (nicht unbedingt umfangreiche, aber) umfassende Analyse der Anforderungen und der aktuellen Performance der Unternehmenskommunikation sollte also nicht lästig sein. Es geht hier um die Bewertung vieler Koordinaten und Wirkungszusammenhänge bezogen auf die unternehmens- und kommunikationspolitischen Anforderungen sowie Maßnahmen, Strukturen, Prozessabläufe, Kooperationsformen, Kompetenzen, Mitarbeiterprofile und vielen anderen Aspekten im Kommunikationsbereich.

Um diese Analyse pragmatisch und rasch umzusetzen, habe ich zusammen mit Manfred Piwinger ein vereinfachtes **Due Diligence Verfahren für die Unternehmenskommunikation** entwickelt – eine spezielle Form des Kommunikationsaudits. Alle wichtigen Informationen zu diesem Verfahren habe ich in dem **Factbook**

„Due Diligence der Kommunikation“ zusammengestellt, das online abrufbar ist (>>> [Link 3](#)).

Diese Due Diligence sieht 10 Prüfbausteine vor, die mit überschaubarem Aufwand eine Einschätzung des Kommunikationsmanagements und des erforderlichen Optimierungsbedarfs ermöglichen. Die Analyse beantwortet die Frage: „Wie unterstützt die Unternehmenskommunikation die Strategie und Geschäftsinteressen des Unternehmens und wie könnte sie dies noch besser unterstützen?“

Hier ein Beispiel für eine Erkenntnis aus der Analyse-Stufe: Als Begründung für den Vorschlag, die Silos der Kommunikation und die Trennung zwischen internem und externem Kommunikationsauftrag zu überwinden, hatte ich den Befund angeführt, dass die Kommunikation in vielen Unternehmen wegen ihrer Organisationsstruktur und der damit verbundenen Kompetenzverteilung nicht in der Lage ist, alle Stakeholdererwartungen in der digitalisierten Gesellschaft angemessen zu bedienen. Das könnte auch nach der unternehmensindividuellen Analyse ein Teilergebnis sein, aus dem dann Art und Umfang der jeweiligen Optimierungsmaßnahmen abgeleitet werden könnten.

Für weiterführende Betrachtungen zum Einsatz und Nutzen der Due Diligence empfehle ich den Beitrag „Wie verbessert die Due Diligence Qualität und Planung der Unternehmenskommunikation?“ (>>> [Link 4](#)).

## 2.) Optionen erarbeiten

Die Neuausrichtung der Kommunikation könnte „**radikal**“ sein und beispielsweise die Abschaffung herkömmlicher Abteilungsstrukturen (Presse, Interne Kommunikation, Marketingkommunikation, Social Media) und eine andere Bündelung der Kompetenzen in den Kommunikationsteams vorsehen, wonach Mitarbeiter künftig mit einem anderen, breiteren Aufgabenspektrum (interne + externe Kommunikation) arbeiten würden. Das könnte auch im personalpolitischen Sinn eine Umorganisation bedeuten und völlig andere Mitarbeiterprofile erfordern als sie heute verfügbar sind. Das wäre eine tiefgreifende Veränderung, die aber in anderen Bereichen, etwa im Vertrieb, nicht unüblich ist. Die Neuausrichtung könnte aber auch **weniger radikal** sein und beispielsweise lediglich „**virtuelle**“ Kommunikationsteams vorsehen, in denen die Experten der jeweiligen Fachbereiche ihre Kompetenzen bündeln, ohne dass sich ihre „Visitenkarte“, d.h. ihre Position im Abteilungs- oder Bereichsorganigramm ändert. Dazwischen sind viele weitere Optionen vorstellbar wie etwa die Einführung des in diesem Blog schon häufiger vorgeschlagenen Rotationsprinzips.

Gravierend wäre eine Veränderung auch, wenn eine neue kommunikationsstrategische Ausrichtung zur Einrichtung neuer Abteilungen und einer neuen Abteilungshierarchie

führt. Das wäre zum Beispiel dann vorstellbar, wenn die beabsichtigten Veränderungen darauf abzielen, dass die Kommunikationsaktivitäten stärker auf die Unternehmensmarke einzahlen, und wenn dazu etwa eine Abteilung „Corporate Marketing“ als Dach für die interne und externe Kommunikation etabliert wird.

In dieser zweiten Stufe geht es also darum, Klarheit zu gewinnen, was möglich und umsetzbar ist und welche Optionen zur Optimierung überhaupt zum Unternehmen und den Mitarbeiter passen, ohne bereits eine Entscheidung für die eine oder andere Lösung vorwegzunehmen. Für diese zweite Stufe sollte man sich ebenfalls ausreichend Zeit nehmen.

Erst wenn die Optionen klar sind, kann man die betreffenden Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbeziehen und konstruktiv diskutieren.

### 3.) Frühzeitige Einbindung der Kommunikationsteams

Im Kommunikationsbereich, der naturgemäß auf die optimale Kooperation aller Akteure und ihre Vorbildfunktion im Unternehmen angewiesen ist, sollte man Entscheidungen „par ordre du mufti“ vermeiden. Ausdruck guter Führung ist es nämlich, die betreffenden Kommunikationsteams in die Planung der Neuausrichtung frühzeitig und intensiv einzubinden. Bei großen Konzernen und komplexen Abteilungsstrukturen ist das besonders aufwändig, aber notwendig.

6

---

In diesem Sinne sollte man **interne Workshops** zur Diskussion der Optionen durchführen, um die genauen Koordinaten möglicher Verbesserungen zu erarbeiten, um die Optionen zu prüfen, möglicherweise noch neue Optionen aus dem Kreis der Mitarbeiter zu entwickeln und die Befindlichkeiten bzw. individuellen Vorstellungen in den Teams frühzeitig berücksichtigen zu können. Unternehmen, die eine Lead-Agentur für ihre Kommunikationsaktivitäten haben, sollten diese ebenfalls frühzeitig einbinden, denn möglicherweise macht die Neuausrichtung der Kommunikation auch organisatorische oder infrastrukturelle Anpassungen auf Agenturseite notwendig.

Ein **sinnvoller Zeitpunkt** für die grundlegende Neuausrichtung der Kommunikation ist übrigens der Spätsommer/Herbst, weil dann die Planungszyklen für das nächste Geschäftsjahr anstehen und damit auch die **Kommunikationsjahresplanung**. Der Zeitpunkt ist deswegen günstig, weil Veränderungen im Kommunikationsbereich dann so umgesetzt werden könnten, dass die Mitarbeiter in den gewohnten Projektzyklen bleiben und durch die Umstrukturierungen keine Informationslücken entstehen. Es ist grundsätzlich hilfreich, Workshops zur Optimierung der Kommunikation in den Kontext der Jahresplanung zu setzen und beide Themen (Umstrukturierung und Kommunikationsplanung) zu verknüpfen. Dies macht aus einem weiteren Grund Sinn: Strukturen

sollten stets den Strategien und Inhalten folgen und Veränderungen in der Kommunikation damit als strategisch und inhaltlich motiviert betrachtet werden.

“ *Organisations- und Strukturänderungen sind Ausdruck veränderter strategischer oder inhaltlicher Schwerpunkte.* ”

Zwingend notwendig ist die Koppelung natürlich nicht und wenn die Neuausrichtung beispielsweise nach einem CEO-Wechsel oder dem Wechsel der Kommunikationsleitung gewünscht ist, ergibt sich ein anderer Zeitpunkt. In jedem Fall ist es wichtig, zu Beginn dieser Workshops den Veränderungsdruck auch im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie zu formulieren und der Umstrukturierung damit eine sachliche, strategische Begründung zu geben.

#### 4.) Planung der konkreten Veränderungen

In der vierten Stufe entscheidet man sich für die konkreten Veränderungen, die umgesetzt werden sollen. Man sollte die beabsichtigten Umstrukturierungen in einem Plan beschreiben, in dem die Zielstruktur, die konkreten Veränderungen für die Mitarbeiter, die Zeitschiene und ggf. weitere anzupassende Koordinaten genau festgehalten werden – wie in einem Change-Programm, das für andere Veränderungsprozesse erstellt wird. Auch hier gilt: Im Kleinen ist das mit überschaubarem Aufwand zu leisten, bei komplexeren und größeren Kommunikationsstrukturen muss dieses Programm ausführlicher beschrieben werden. Natürlich müssen auch vorhandene KPIs der Kommunikation (Kennzahlen zur Qualitätsmessung) entsprechend angepasst oder neu definiert werden. Oftmals sind Erkenntnisse des Kommunikations-Controlling (z.B. eine über KPIs gemessene Verschlechterung oder drohende Risiken der Kommunikationsperformance) gerade der Auslöser, eine Neuausrichtung oder kleinere Verbesserungen zu initiieren.

Sollte ein Unternehmen die Prozessabläufe und Spielregeln für das Kommunikationsmanagement noch überhaupt nicht beschrieben haben (was häufiger vorkommt als vermutet), so ist der Veränderungsplan ein guter Anlass dafür. Vorhandene Aufgabenbeschreibungen und Spielregeln – auch für spezielle Kommunikationsbereiche wie die Krisenkommunikation (für die es Prozessabläufe gibt, die mit vielen unterschiedlichen Akteuren koordiniert sind) – müssen angepasst werden.

Es lohnt sich in jedem Fall, die angestrebten Veränderungen **schriftlich zu fixieren**, weil dies den gesamten Prozess für alle Beteiligten berechenbar macht. Außerdem sieht man dann auf einen Blick, welche Konsequenzen die Neuausrichtung sonst noch hat, wo zum Beispiel besondere Schulungen von Mitarbeitern notwendig sind oder wo neue Prozesse intern genauer erklärt werden müssen, damit sie funktionieren und rasch Akzeptanz finden. All diese Parameter, z.B. Veränderungen in den

Kompetenzprofilen der Mitarbeiter, werden zusammengestellt, bewertet und in diesem Plan beschrieben. Und nicht zuletzt wird hier auch der Qualitätsanspruch im Kommunikationsmanagement noch einmal klar formuliert.

“ *Schließlich dient jegliche Optimierung oder Umstrukturierung ja dem Ziel, die Qualität der Unternehmenskommunikation nachhaltig zu gewährleisten und zu steigern.*

An diesem Change-Plan der Kommunikation orientieren sich dann alle konkreten Veränderungsmaßnahmen.

## 5.) „Werbung“ für die Veränderungen

Veränderungen stoßen erfahrungsgemäß auf Skepsis. Wenn Optimierungsmaßnahmen oder gar eine umfassendere Neuausrichtung der Kommunikation breite Unterstützung finden soll, muss sie rechtzeitig intern kommuniziert werden. Die Einbindung des CEO ist dabei ohnehin selbstverständlich, weil Kommunikation zu seinem Ressort gehört und er daher in alle Stufen des Optimierungskurses eingeweiht ist – von der ersten Idee und Analyse bis zur Vorbereitung der Umsetzung. Er muss die geplanten Maßnahmen mittragen und deutlich machen, dass er den Kurs unterstützt.

“ *Jedes Change-Projekt – und das gilt auch für die Kommunikation – erfordert deutliche, unterstützende Signale des Top-Managements.*

8

---

Wichtig ist aber auch, dass an den Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen keine Frage offen bleibt. Das gilt vor allem für diejenigen, für die der Kommunikationsbereich als Business Partner arbeitet, beispielweise für den Personalbereich. Durch Information und Erklärung der anstehenden Veränderungen im Kommunikationsmanagement sollte man eine breite Akzeptanz auf allen Ebenen sicherstellen.

Und noch ein Aspekt: Unternehmen arbeiten heute in viel enger vernetzten Strukturen als früher. Der aktive reibungslose Austausch im Unternehmen ist auch für ein funktionierendes Issues Management und Innovationsmanagement wichtig. Veränderungen, die diesen Austausch beeinflussen, müssen daher aus diesem Grund aktiv kommuniziert werden. Anders gesagt: Zentrale Informations- und Kooperationsprozesse dürfen durch Veränderungen im Kommunikationsmanagement nicht beeinträchtigt werden. Frühzeitige Aufklärung verhindert das.

## 6.) „Startschuss“ zur Optimierung oder Neuausrichtung

„Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“, auch die Neuausrichtung der Kommunikation kann einen neuen „Team-Spirit“ beschwören und zu neuen Höchstleistungen motivieren. Daher sollte man den Startschuss selbstbewusst kommunizieren, bei gravierenden Veränderungen auch mit Einbindung des CEO. Kommunikation ist in allen Unternehmen „Chefsache“, daher erfordert die Neuausrichtung der Kommunikation solche klaren Signale aus dem Top-Management. Wichtig ist die **„Inszenierung“** neuer Kommunikationsstrukturen immer dann, wenn ein größerer Wandel der Unternehmens- und Kommunikationskultur bevorsteht. Diesen kann man nicht einfach „feststellen“, man muss ihn aktiv und positiv vermitteln und die Mitarbeiter dafür begeistern.

Je nach Unternehmen und Grad der Veränderungen können auch teambildende bzw. teamunterstützende Maßnahmen nötig werden, um zu gewährleisten, dass die Unternehmenskommunikation nach den Veränderungen rasch den gewünschten Leistungsgrad erreicht. Systematische Teambildung wird übrigens generell im Kommunikationsmetier vernachlässigt.

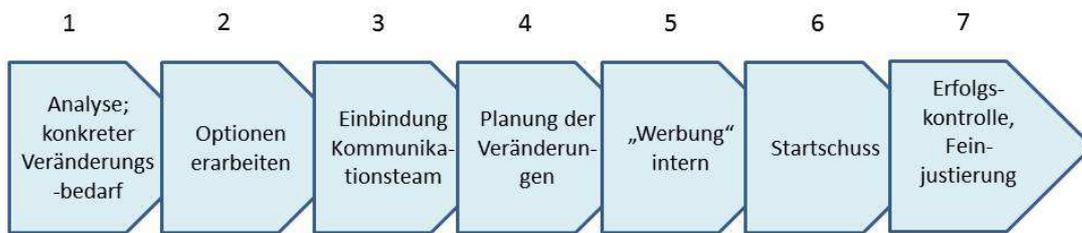
Manche Unternehmen begleiten Veränderungen im Kommunikationsmanagement auch durch Roadshows, bei denen die Unternehmenskommunikation ihr Leistungsspektrum allen Unternehmensbereichen vorstellt. Organisatorische oder strategische Veränderungen sind immer ein guter Anlass, um den Kommunikationskurs zu erklären und den Wertbeitrag, den die Kollegen leisten, deutlich zu machen.

## 7.) Erfolgskontrolle der Neuausrichtung und Feinjustierung

Selbstverständlich muss der Erfolg der Optimierungsmaßnahmen anschließend geprüft werden. Sollte sich weiterer Anpassungsbedarf ergeben oder sich Details im Veränderungsplan in der Praxis als schwer umsetzbar erweisen, muss eine Nachjustierung erfolgen. Erfahrungsgemäß geht es hierbei weniger um grundlegende Koordinaten, sondern eher um Details der Ressourcensteuerung und Anpassung von KPIs (z.B.: „Welche Mitarbeiter arbeiten mit welchem Aufwand an welchen Projekten und in welcher Team-Konstellation?“).

## 7-Stufen-Plan zur Neuausrichtung der Kommunikation im Überblick

### Optimierung/Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation in 7 Stufen



- Nutzen
1. Einschätzung der Lage und der Anforderungen
  2. Klarheit über Handlungsoptionen
  3. Analyse der Optionen und Motivation über Einbindung
  4. Festlegung und Planung der Neuausrichtung
  5. Interne Akzeptanz und Unterstützung
  6. Begeisterung durch gemeinsame, kulturwirksame Optimierung
  7. Weitere Anpassungen

## Veränderungsmanagement profitiert von externer Betrachtung und Expertise

Wie (und wie ausführlich) diese 7 Stufen auf dem Weg zur Optimierung der Kommunikation abgearbeitet werden, mag in jedem Unternehmen unterschiedlich ausfallen, abhängig von den spezifischen Anforderungen. Entscheidend für den Erfolg ist es jedenfalls, die Neuausrichtung grundsätzlich als **systematischen und strukturierten Prozess** zu betrachten. In diesem Prozess kommt es auf die richtigen Fragen und deren richtige Einschätzung an. Hier sollte man nicht befangen sein, sondern eigene Einschätzung mit der Wahrnehmung externer Experten abgleichen. Zwar ist einzuräumen, dass viele Agenturen durch fehlendes strategisches Know-how mit Blick auf Verbesserungen der Kommunikation das Vertrauen von Unternehmen verloren haben. Aber gerade im Kommunikationsbereich sollte man solche Weichenstellung nicht alleine vornehmen; sie erfordern ein gewisses Maß an Neutralität, an umsetzbaren Ideen und vor allem Kenntnisse bekannter Risiken und Chancen. Daher empfehle ich die Begleitung des Prozesses durch einen **unabhängigen**

**externen Experten.** Ich habe ein meinen eigenen Beratungsmandaten, aber auch als Manager auf Unternehmensseite die Erfahrung gemacht, dass diese Begleitung Optimierungsprozesse beschleunigt und letztlich zu besseren Ergebnissen für das Unternehmen führt.

## Fazit

Grundlegende Veränderungen in der Unternehmenskommunikation, wie z.B. die Auflösung gewohnter Silostrukturen, dürfen nicht an der Frage scheitern, wie man einen solchen Prozess umsetzt.

Das Vorgehen ist unspektakulär und erfordert keine besonderen fachlichen Voraussetzungen. Allerdings verlangen solche Weichenstellungen Mut des Kommunikationsverantwortlichen, der nicht grundsätzlich mit begeisterter Unterstützung rechnen kann. Daneben sind Konsequenz und Systematik im Vorgehen wichtig.

Es mag helfen, sich dabei an dem **7-Stufen-Plan** zu orientieren. Vor allem sollte man die Neuausrichtung auf eine solide und glaubwürdige Basis stellen, indem man den Veränderungsbedarf durch eine kritische Analyse erhebt und beabsichtigte Veränderungen damit auch strategisch begründet.

Ein guter Zeitpunkt, um größere Optimierungen oder den Umbau in der Unternehmenskommunikation einzuleiten, ist die Phase der Kommunikationsjahresplanung. Veränderungen können dann reibungslos und ohne Beeinträchtigung der Kommunikationsprojekte umgesetzt werden.

Gut aufgestellt können Kommunikationsmanager ihren Auftrag auch unter veränderten Anforderungen erfüllen, die Wirksamkeit und Effizienz der Kommunikationsarbeit im Team steigern und einmal mehr ihre Innovationsfähigkeit beweisen. Daher müssen Maßnahmen und Strukturen der Kommunikation nicht nur regelmäßig auf den Prüfstand, sondern bei Bedarf auch in der Praxis konkret angepasst werden.

Auch für Kommunikationsprofis gilt nämlich: „**Stillstand ist Rückschritt!**“

*Quelle: Blog „Glaubwürdig kommunizieren“*  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>

*Direkter Link zum Beitrag:*  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/wie-man-veraenderungen-in-der-kommunikation-umsetzt-7-etappen-fuehren-zur-erfolgreichen-neuausrichtung/>

*Linkhinweise im Text*

*Link 1: „Basis einer neuen Kommunikationskultur: Wie wir Silos im Kommunikationsmanagement vermeiden“:*  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/basis-einer-neuen-kommunikationskultur-wie-wir-silos-im-kommunikationsmanagement-vermeiden/>

*Link 2: „Wie die Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation gelingt: Anregungen zur Weichenstellung für mehr Effizienz und Glaubwürdigkeit“*  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/wie-die-neuausrichtung-der-unternehmenskommunikation-gelingt-anregungen-zur-weichenstellung-fuer-mehr-effizienz-und-glaubwuerdigkeit/>

*Link 3: „Factbook: Due Diligence der Kommunikation“:*  
<http://wordsvvalues.de/impulse/due-diligence-der-kommunikation-factbook/>

12

---

*Link 4: „Wie verbessert die Due Diligence Qualität und Planung der Unternehmenskommunikation?“:*  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/due-diligence-der-unternehmenskommunikation/>

*Weitere Infos und Support:*  
<http://www.wordsvvalues.de>  
[info@wordsvvalues.de](mailto:info@wordsvvalues.de)