



Von Kampagnen-Strategen lernen, Veränderungen richtig zu kommunizieren

Das Veränderungstempo in der Wirtschaft ist hoch. Entscheidende Veränderungen richtig zu kommunizieren, ist eine wesentliche Führungsaufgabe in Unternehmen. Warum gelingt es den Verantwortlichen so selten, die Mitarbeiter gleich von Anfang an für eine Veränderung zu motivieren, zu einem „Ja“ zu bewegen und mitzunehmen? Die moderne Kampagnenführung zeigt Unternehmen, wie's richtig gemacht wird.

VON HEIDI KALB-VOGEL

Erfolgreiche Kampagnen in der Politik, von Umweltverbänden und Gesundheitsorganisationen sind Lernbeispiele für Unternehmen. Denn Kampagnen-Strategen haben sich die Erkenntnisse aus den Verhaltenswissenschaften zu eigen ge-

macht und schnell gelernt, welche Fehler sie umgehen müssen.

Zielbilder schaffen

Ein häufiger Fehler: Der Schwerpunkt wird auf Fakten gelegt - anstatt auf Bilder im Kopf. Führungskräfte in Unternehmen erklären meistens genau, wie das angestrebte Ziel zu erreichen ist. Aber gerade in Veränderungssituationen, in denen bisherige Tatsachen aufgehoben werden, erweisen sich Fakten als „nicht sicher“. Menschen wollen an etwas glauben können - es braucht ein starkes

Storytelling, eine glaubhafte, klare Vision, die geteilt werden muss. Menschen wollen Teil von etwas sein, das größer ist als sie selbst. Beschreibungen, wie die Situation für das Unternehmen, für den ein-

zelnen Mitarbeiter sein wird, wenn das Ziel erreicht ist, haben Kraft. Ein Beispiel ist die erfolgreiche „Better Together“ Kampagne in Schottland im letzten Jahr, die sich für den Verbleib Schottlands in Großbritannien einsetzte. In der Kampagne wurde ganz gezielt von Lösungen der Herausforderungen erzählt und auf Zukunfts- und Zielbilder gesetzt.



Heidi Kalb-Vogel ist PR- und Marken-Beraterin in Dornbirn.

groß“ erscheint, jedoch akzeptiert wird, wenn es eine kleinere Version gibt, kleinere Etappen möglich sind. So hat beispielsweise das Österreichische Rote Kreuz in ihrer Blutspende-Kampagne davon

abgesehen, zuviel Information zu allen möglichen Fragen, Voraussetzungen und Eventualitäten auf ihrer Website abzudrucken. Die Infos wurden in kleinen, verständlichen Dosen aufbereitet. Noch zögernde Blutspender konnte man vielfach zu einem „Ja-Ankreuzen“ der Frage bewegen: „Im Falle, wir brauchen Sie, können wir Sie über Email kontaktieren?“

Soziale Bewährtheit

Ist die Veränderung eröffnet, so unterstützt im weiteren Verlauf die „soziale Bewährtheit“ das Vorankommen. Das ist im Alltag beobachtbar: Richtiger erscheint eine Sache, wenn mehr Menschen oder uns bekannte Menschen es für richtig halten. Und eine weitere Erkenntnis aus den Verhaltenswissenschaften: Wird für eine Sache Zustimmung eingeholt und ein „Ja“ abgewartet, so kann danach auch mit konsistentem Handeln gerechnet werden. ■

Niedrige Hürden

Oft sind die Hürden zu hoch. Forschungen aus der Verhaltenspsychologie zeigen, dass etwas abgelehnt wird, wenn es „zu