



Shownotes

E03 Re-Organisation Praxisinterview mit Dagmar Laub, Leiterin UK, ZKB

Worum drehte sich die neue Organisation?

Umbau von klassischer Unternehmenskommunikation zu Corporate Newsroom. Inspiriert von Medien, nicht mehr über Kanäle definiert (Medien, interne Kommunikation, Public Affairs), sondern über Themen. Cross-Funktionaler Aufbau.

Was war der Auslöser für die neue Organisation?

Zunehmende Komplexität in der Unternehmenskommunikation, verursacht durch hohe hauptsächlich Structure/Strategy-Match. Anzahl der Themen, wachsende Anzahl der Kanäle v.a. auf Social Media und Schnelligkeit der Medienlandschaft. In dem Set-Up der Komplexität effizient begegnen, in dem alle an einem Tisch sind und die Vielfalt der Expertise im Team am besten genutzt werden kann. Ausserdem: Bessere Planbarkeit und enge Einbindung von Team-Externen Partnern wie z.B. Marketing, u.a. durch digitale Unterstützung/Visualisierung aller Aktivitäten in einem Tool.

Woher kommt die Idee, was man machen soll?

Inspiration von aussen, best practice und gemeinsame Erarbeitung im Führungsteam

Wie kann man das Team mitnehmen auf die Reise/inspirieren/Engagement schaffen?

Gemeinsames Ziel/Vision erarbeiten, die Idee gemeinsam einem 'Realitätscheck' unterziehen und verfeinern. Begleitung von externen Partnern, die die Vision nicht aus den Augen verlieren, viele Diskussionen auf Augenhöhe, partizipatives Vorgehen - vor allem durch frühes Einbeziehen der betroffenen Teams. Kontinuierliche Information über den Status und die nächsten Milestones.

Wie geht man mit Drohkulissen/schwierigen Reaktionen von Mitarbeitenden um ("Wenn das passiert, bin ich weg...")

Den wahren Grund finden. Oft aus Angst um den Job, Statusverlust. Das individuelle Gespräch suchen. Auf keinen Fall die Organisation um bestimmte Personen bauen - das wirkt demotivierend auf die anderen und schwächt die Glaubwürdigkeit des gemeinsam zu erreichenden Ziels. Unspektakuläre Entscheide aushalten können. Aber Offenheit zeigen, den richtigen Platz für jeden Mitarbeitenden zu finden.

Wie flexibel sollte man sein während der Umsetzung in Bezug auf das Ziel?

Das Ziel nicht ändern, über den Weg diskutieren. Offenheit signalisieren für künftige Verbesserungen. Das Ziel muss nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Man kann über die nächsten Schritte/Anpassungen sprechen - aber erst NACHDEM das Ziel erreicht wurde.



Wie stark kann man das Team mit einbeziehen?

Intensives Einbeziehen hilft für das Engagement. Z.B. die Rollen und grobe Struktur vorzeichnen, aber noch nicht den Personen zuordnen. Die Teammitglieder können sich ihre Rollen 'aussuchen', zum Teil sogar die Rollen mitgestalten. Das Vorgehen öffnet für die Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten und kreiert Engagement, Energie, Motivation.

Die Vorbereitung von der Idee bis zur Umsetzung ging ca. 15 Monate - was ist in dieser Zeit passiert?

Vorbereitung im Führungsteam an einem Offsite, dann mit Team gemeinsam verfeinern. Dann Parallelarbeit im 'Normalbetrieb' und 'Project Board', in dem die neuen Abläufe trainiert wurden. Das Team hat dann sogar selbst irgendwann gesagt: Wir haben genug geübt, lasst uns anfangen mit dem neuen System.

Aussage Claire Johnson aus ihrem Buch: "Wenn man zu lange an der Organisation rumbastelt, desto weniger wird man die neue Organisation wie geplant umsetzen können." Was denkst Du dazu? Wie waren Deine Erfahrungen bei der Newsroom Einführung?

Ziel nicht aus den Augen verlieren - aber den Faktor Mensch nicht vergessen. Je besser man das Team/die Menschen onboardet, desto besser gelingt die Einführung. Man sollte sich dafür Zeit lassen. Natürlich nicht ewig - aber zu schnell ist keine Lösung. Wichtig: Sich nicht vom Ziel abbringen lassen und allenfalls auch unangenehme Entscheidungen treffen, sich von Leuten trennen, die nicht mitmachen wollen.

Wie bist Du mit dem Thema Gerüchtebildung umgegangen?

Es gab Gerüchte, aber eher von externen/umgebenden Teams und internen Partnern. Team-intern konnten Gerüchte gut in individuellen Gesprächen adressiert werden. Externe Partner sollten gut in die Prozesskommunikation eingebunden sein. Aber man sollte sich nicht verunsichern lassen. Gerüchte wird es immer geben, wichtig ist: Zuhören, den Grund des Gerüchts identifizieren und wenn nötig adressieren.

Wie kann man Re-Organisationen mit Kommunikation unterstützen?

Wichtig ist es, die Leute mitzunehmen und die Kommunikation von Anfang an gut einzuplanen. Idealerweise die Fach-Teams/-Leute mit einbinden, um die Re-Organisation gemeinsam gut umsetzen zu können.