

/// Change-Prozesse in Medienunternehmen und Kommunikationsabteilungen

# Vom Newsroom bis zu digitalen Geschäftsmodellen

**Die Digitalisierung stellt Medienunternehmen und Abteilungen für Unternehmenskommunikation vor große Herausforderungen: Neue digitale Geschäftsmodelle müssen entwickelt und Produkte umgesetzt werden. Dies führt häufig zu neuen Organisationsstrukturen wie Newsrooms. Bei den Veränderungsprozessen spielt klassisches Change Management eine bedeutende Rolle.**

## Einführung

Nichts ist so beständig wie der Wandel – dieser Spruch des antiken Philosophen Heraklit gilt in der Medien- und Kommunikationsbranche heute mehr denn je. Kein anderer Bereich wurde von der Digitalisierung mit solch einer Wucht getroffen wie dieser. Deshalb genügen keine kleineren Anpassungen in der Arbeitsweise eines Verlags oder eines lokalen Radio- bzw. Fernsehsenders, also keine evolutionären Schritte. Es bedarf eines Changes, eines radikalen Veränderungsprozesses. Dies bezieht sich auf neue Auspielkanäle wie das Internet, Social Media oder eine Virtual-Reality-Brille genauso wie auf neue Strukturen und neue Geschäftsmodelle.

Nichts ist so beständig wie der Wandel bedeutet aber auch, dass es nicht danach aussieht, dass die Digitalisierung die Medienbranche wieder in einen festen Zustand zurückversetzt, in dem sich die Redakteure, Anzeigenabteilung, IT oder kaufmännische Bereiche ausruhen und zurücklehnen können. Die digitale Transformation im Journalismus, in der Werbung und in der Public Relation ist also nicht irgendwann abgeschlossen, sondern ein

**Die Medien- und Kommunikationsbranche muss sich radikal verändern.**

andauernder Prozess. Es ist daher ein Irrglaube, wenn manche Redakteure davon ausgehen, wenn es in ihrem Unternehmen eine Website und eine Nachrichten-App gibt, dass sie sich dann mit dem Medienwandel nicht mehr beschäftigen müssen.

Getrieben wird die Digitalisierung nach Ansicht von Arnold Picot von der Ludwig-Maximilians-Universität München vor allem durch die exponentielle Leistungssteigerung von Rechnerleistung, Bandbreiten der Datenübertragung und elektronischer Speichermedien bei gleichzeitigem exponentiellem Verfall der Kosten auf der anderen Seite.<sup>1</sup>

**Nach Change-Prozessen sollte die tägliche journalistische Arbeit wieder eine beständige Struktur erhalten.**

Umstritten ist unter Change-Management-Experten, ob es heute noch zwingend erforderlich ist, dass eine Organisation nach einem Veränderungsprozess wieder einen stabilen Zustand erreichen muss oder ob Veränderungen inzwischen ein andauernd währender Kreislauf sein können. Auflösen könnte man diese verschiedenen Sichtweisen, indem man in Projekt- bzw. Entwicklungsteams und in sonstige Organisationsstrukturen unterscheidet. Projektteams arbeiten häufig nach agilen Methoden (siehe dazu den Beitrag „Digital und agil im Medienbereich“) und sind ohnehin immer nur auf Zeit zusammengestellt. Weil Change-Prozesse von Mitarbeitern viel Kraft abverlangen und den Fokus vom Tagesgeschäft auf den Veränderungsprozess legen, sollte die tägliche journalistische Arbeit aber wieder eine beständige Struktur erhalten. Dies bedeutet natürlich nicht, dass man nicht nachjustieren kann. Hier handelt es sich – wenn man die Terminologie streng nimmt – dann jedoch nicht mehr um einen Change, sondern um Evolution. Veränderungsprojekte sind unvertraut und offen, während gewöhnliche Anwendungsprojekte berechenbar, vertraut und bekannt sind.<sup>2</sup>

Was durch die Digitalisierung angestoßen für Medienunternehmen gilt, trifft mit der gleichen Wucht auch auf die Kommunikationsabteilungen von Unternehmen zu und stellt diese vor ganz neue Herausforderungen. Strikte Trennlinien zwischen Marketing, interner sowie externer Unternehmenskommunikation, Vertrieb, Kundenservice und Personalrecruiting lassen sich nicht mehr ziehen. Wenn es um die Konzeption und Bespielung von Social-Media-Kanälen wie Facebook, Twitter oder Instagram geht, haben alle ein berechtigtes Interesse daran, involviert zu sein. Einzig das Job-Bewertungsportal Kununu und die Business-Netzwerke XING und LinkedIn sind (außer bei Unternehmen, die vor allem mit Geschäftskunden und nicht mit dem Endverbraucher zu tun haben) in der Regel fest in der Hand der Personalabteilung.

Die Kommunikationsabteilungen von Unternehmen stehen wie Medienunternehmen vor besonderen Herausforderungen: Wie erwähnt, sind soziale Netzwerke für sie ungewohnt, schließlich müssen sie sich daran erst noch gewöhnen, dass Kunden auf direktem Weg öffentlich einsehbar Kommen-

tare abgeben oder ganze Diskussionen selbst anstoßen, dass es also User generated content gibt. Und dass Kunden einen Rückkanal nutzen: Unternehmen treten damit in den Dialog mit den Endverbrauchern. Eine weitere Herausforderung neben den Besonderheiten von Social Media ist, dass journalistische Redaktionen als Gatekeeper weggefallen sind und Unternehmen damit verstärkt eigene Medieninhalte produzieren. Corporate Publishing wird das genannt, was es z. B. mit dem Bahnkunden-Magazin „DB mobil“ bereits in der analogen Medienwelt gab, durch Weblogs aber noch einmal deutlich einfacher geworden ist. Durch Content Marketing versuchen Unternehmen, in erster Linie mit Inhalten zu punkten und nur indirekt ihre Marke in den Medienprodukten zu platzieren. All dies führt dazu, dass auch die Unternehmenskommunikation vieler Unternehmen vor einem tiefgreifenden Wandel steht.

Immer wieder ist die Rede davon, dass mindestens 70 Prozent aller Change-Prozesse scheitern. Es genügt daher nicht, auf der Sachebene ein perfektes Organisationsmodell zu entwerfen und den Veränderungsprozess zu beschreiben. Klassisches Change Management ist nötig, um die eigenen Mitarbeiter abzuholen und beim Change-Prozess mitzunehmen. Gerade bei Veränderungen menschelt es sehr stark, weil Menschen gerne an alt Bewährtem festhalten, Angst vor Neuem haben und es bei Change-Prozessen häufig nicht nur Gewinner, sondern auch (gefühlte) Verlierer gibt, was zum Beispiel Macht und Prestige betrifft.

**Menschen halten gerne an Bewährtem fest.**

## Change Management

Abbildung 1: Das 7+3-Modell von Change Consulting



Quelle: Change Consulting Kaiser // Schwertner

Wer einen Change-Prozess in seiner Redaktion, in seinem Verlag oder in seiner Abteilung für Unternehmenskommunikation anstößt, benötigt einen Change Manager, jemanden, der sich für den Veränderungsprozess verantwortlich fühlt, ihn strukturiert und vorantreibt. Nicht zwingend muss es sich dabei um einen externen Berater handeln; diese Aufgabe kann auch jemand aus dem eigenen Unternehmen übernehmen. Es gibt jeweils Vor- und Nachteile: Ein externer Change Manager hat Erfahrung mit weiteren Change-Prozessen, kennt Change-Management-Tools und ist unvoreingenommen. Außerdem ist er unabhängig und schielt nicht auf irgendwelche Posten nach dem Change-Prozess. Ein interner Change Manager wiederum kennt die Strukturen des Unternehmens, die Schwachstellen und die Kollegen. Er kann den Change-Prozess authentischer begleiten.

Zahlreiche Akademien und Universitäten bieten Kurse zum Change Manager an; die FH Burgenland in Österreich hat beispielsweise einen viermonatigen Diplom-Lehrgang Change Management im Angebot, die Universität Augsburg einen 13-tägigen Zertifikatskurs. In der Branche anerkannt ist die Prosci®-Change-Management-Zertifizierung; die Prüfung kann man weltweit an verschiedenen Akademien (unter anderem auch in München) ablegen.

**Viele Universitäten bieten Kurse zum Change-Manager an.**

Die Praxis hat gezeigt, dass es gerade an der Schnittstelle zwischen Change Management und spezifischen Anforderungen der Medien-, Kommunikations- und Digitalbranche nur wenige Change Manager gibt. Schließlich ist es wichtig, dass der Change Manager typische kulturelle Gegebenheiten eines Medienunternehmens kennt, wenn er dort arbeitet. Ein Beispiel für ein Spezifikum der Medienbranche ist ein Newsroom, den es in der Form beispielsweise in der industriellen Fertigung oder im Rechnungswesen nicht gibt. Um hier auch eine Forschungslücke zu schließen, wurde Anfang 2019 das Deutsche Institut für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle gegründet ([www.change-prozesse.org](http://www.change-prozesse.org)). Denn es gibt kein Change Management von der Stange: Jedes Unternehmen ist anders, ja sogar jede Abteilung – und dies erfordert auch individuelle Konzepte und Vorgehensweisen des Change Managers.

Im Folgenden wird näher auf das 7+3-Modell von Change Consulting Kaiser // Schwertner eingegangen und aufgezeigt, was man während eines Change-Prozesses beachten sollte.



**In nebenstehendem Modell steht der Mensch im Mittelpunkt.  
Beim Change-Prozess spielen eine Vision, eine Story und Emotionen eine entscheidende Rolle.**

## Am Anfang steht das Problem

Die meisten Change-Prozesse in Unternehmen beginnen mit einer Herausforderung, meist einem größeren Problem und der Erkenntnis, wenn nichts geändert wird, wird das Unternehmen (zumindest langfristig) vom Markt verschwinden oder wenigstens massive Probleme bekommen. Wenn also die Auflage der Zeitung sinkt, die Hörer- oder Zuschauerzahlen zurückgehen und sich dies in der Erlösstruktur widerspiegelt, entsteht Handlungsbedarf. Ein weiterer Handlungsdruck entsteht auch dadurch, dass mit derselben Anzahl an Mitarbeitern mehr Ausspielkanäle bedient werden müssen und dies ohne eine Neustrukturierung nicht möglich wäre. Weil Change-Prozesse unbequem sind, braucht es meist diesen Druck, um eine Veränderung in einem Unternehmen anzustoßen.

**Change-Prozesse sollten dann durchgeführt werden, wenn es dem Unternehmen gut geht.**

Dies dürfte auch der Grund sein, warum Medienunternehmen sich erst dann für Veränderungsprozesse öffnen, wenn sie oft bereits mit dem Rücken zur Wand stehen. Nur selten gibt es Visionäre, die die durchaus Kraft zehrenden Change-Prozesse gerade dann anstoßen, wenn es dem Unternehmen wirtschaftlich gut geht. Aus der Vogelperspektive betrachtet wäre dies sicherlich sinnvoll, denn Change-Prozesse erfordern viel Kraft, Motivation sowie finanzielle und personelle Ressourcen. Deshalb sind Veränderungen immer deutlich schwieriger umzusetzen, wenn man schon in der Krise steckt.

Josef Wissinger, Geschäftsführer des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der bayerischen Wirtschaft, sieht drei Auslöser für Change-Prozesse: Erstens nennt er **Leidensdruck oder Krisen**. Nach Angaben von Experten soll es sich hierbei mit bis zu 80 Prozent um den größten Auslöser für Veränderungsprozesse handeln. Zweitens nennt er **Visionen**, die meist von innerhalb des Unternehmens kämen. Als früheres Paradebeispiel nennt er Steve Jobs von Apple. Visionen sind für weniger als zehn Prozent der Change-Prozesse der Auslöser. Drittens handelt es sich um **Einsicht**, also dass die Mitarbeiter und Organisationen selbst zu dem Entschluss kommen, dass eine Veränderung eingeleitet werden muss.<sup>3</sup>

## Ohne Vision geht es nicht

Wenn man sich – egal ob aus der Not heraus oder aus Einsicht – für einen Change-Prozess entschieden hat, beginnt ab diesem Zeitpunkt das aktive Change Management. Der erste und einer der wichtigsten Schritte ist, eine Vision zu erarbeiten, wo man nach dem Change-Prozess stehen will (sofern die Vision nicht bereits vorhanden ist und Auslöser für den gesamten Veränderungsprozess war). Die Vision gibt Orientierung. Sie zeigt zwar nicht den Weg, aber das Ziel auf. Natürlich sollte man sich eine gewisse Flexibilität bei jedem Change-Prozess vorbehalten, denn die meisten Veränderungsprozesse sind zu komplex, als dass man sie bis ins letzte Detail vorab planen kann. Allerdings wäre es fatal, wenn man sich vor einem Change-Prozess keine Gedanken macht, wohin die Reise gehen soll. Ein reales Negativbeispiel: Als der Verlagsleiter einer lokalen Tageszeitung in der Mitarbeiterversammlung zur Veränderung aufgerufen hatte, aber bekannte „Wir haben keinen Plan, weil ein Plan würde uns nur einengen“, hatte er die meisten Mitstreiter schon verloren. Geld und Personal zu sparen, ist übrigens alles andere als eine Vision. Häufig sind Change-Prozesse ohnehin nicht kostenneutral möglich.

**Vor jedem Change-Prozess steht die Vision, wohin die Reise gehen soll.**

Eine Vision für ein Unternehmen zu entwickeln, ist auch harte Arbeit. Es gibt einige Tools, wie man hier zu einem Ergebnis kommt. Kerstin Stolzenberg und Krischan Heberle empfehlen zum Beispiel einen „Vision-Entwicklungs-Workshop“: Diesen gliedern sie in drei Abschnitte:

- Eine Analyse der Ist-Situation und einer möglichen Zukunft,
- die Entwicklung einer Vision und
- die Planung der Kommunikation der Vision.<sup>4</sup>

Vorbereitet werden kann der Workshop laut Stolzenberg und Heberle entweder durch Vorab-Interviews durch den Moderator oder durch SWOT-Analysen in Einzelarbeit. SWOT steht für Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Man viertelt hierbei ein Blatt Papier, schreibt in eine Ecke die Stärken, in eine weitere die Schwächen, in die dritte die Chancen und in die letzte die Risiken. Mögliche Methoden für diesen Part stellt Achim Weiland in seinem Buch „Toolbox Change Management“ vor.

Abbildung 2: Die SWOT-Analyse

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gut vernetzt im Landkreis</li> <li>• Gespür für Geschichten</li> <li>• (noch) hohe Reichweite der journalistischen Beiträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu stark involviert ins gesellschaftliche Leben</li> <li>• keine „Edelfeder“</li> <li>• kaum junge Leser</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reichweitensteigerung durch den Internetauftritt und Social Media</li> <li>• neue Zielgruppen erschließen</li> <li>• Marke wird jünger wahrgenommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abo-Abbestellungen, weil es online dieselben Inhalte gibt</li> <li>• Verzettelung durch Mehrarbeit</li> <li>• unklare Refinanzierung</li> </ul>
Quelle: eigene Darstellung	

Die SWOT-Analyse lässt sich sowohl für ein gesamtes Unternehmen als auch nur für eine Abteilung oder ein Projekt durchführen.

Häufig liegt es an der fehlenden oder unklaren Vision, dass Change-Prozesse scheitern. Es fällt aber natürlich schwer, etwas zielgerichtet zu verändern, wenn man keinerlei Vorstellung davon hat, wo das Ziel ist. Je nach Größe des Medienunternehmens oder der beteiligten Abteilungen eines Unternehmens kann die Vision größer und abstrakter oder kleiner und konkreter ausfallen. Wichtig ist, dass die Vision gut und vor allem frühzeitig an die Mitarbeiter kommuniziert wird, wie unter dem Punkt „Change Communication“ näher erläutert wird.

## Storytelling macht die Vision greifbar

Am besten lässt sich die Vision kommunizieren, wenn man dazu eine Geschichte erzählt. Das Storytelling muss dazu natürlich erst gefunden werden. Eine Geschichte hilft Mitarbeitern immens, für sich selbst zu verinnerlichen, warum es den Change-Prozess gibt, welchen Weg man beschreitet, welche Ziele es gibt und welche Vision dem zu Grunde liegt. Die Geschichte hilft den Mitarbeitern aber auch, in ihrem eigenen (zum Beispiel familiären) Umfeld zu erklären, was und warum sich etwas im Unternehmen ändern soll. Man bietet sozusagen den Mitarbeitern eine Sichtweise für den Change-Prozess an. Diese konkurriert dann mit verschiedensten Interpretationen des Veränderungsprozesses von verschiedensten Mitarbeitern. Wenn die Story authentisch und plausibel aufbereitet ist, wird diese sicherlich eher weiter kommuniziert, als wenn diese zu aufgesetzt bzw. zu pathetisch wirkt und nicht an die bisherigen Geschichten, die das Unternehmen erzählt, anchlussfähig ist.

Damit die Sichtweise des Unternehmens bzw. Change Managers und die Vision eine besonders gute Verbreitung finden und gut angenommen werden, sollte auf klassisches Storytelling gesetzt werden. Es empfiehlt sich, die Geschichte mit einem Protagonisten zu erzählen. Ob sich hierfür als Protagonist der Vorstand (bei Apple wirkte Steve Jobs zum Beispiel als Visionär) oder ein gewöhnlicher Mitarbeiter eignen, hängt vor allem von der Unternehmenskultur und dem Charisma der Führungspersonen ab. Die Geschichte sollte möglichst über die verschiedensten Kanäle eines Unternehmens an die Mitarbeiter ausgespielt werden, beispielsweise bei Betriebsversammlungen, in Projektgruppen, im Intranet oder in Mitarbeiterzeitschriften.

Ein fiktives Beispiel: Herr Müller arbeitet im Kundendialog eines Energieversorgers. Dort erhält er täglich unzählige Anrufe, E-Mails und Briefe. In seiner Freizeit ist Herr Müller ein leidenschaftlicher Tennisspieler. Leider verpasst er das Training jede zweite Woche, weil er sehr viele Überstunden machen muss. Der Energieversorger versucht daher, den Kundendialog zu modernisieren und automatisieren, indem er diesen auch über die sozialen Netzwerke anbietet und zum Teil Chatbots einsetzt. Der Energieversorger will sich damit seinen Kunden serviceorientiert zeigen, und Herr Müller muss künftig seine Tennispartner nicht mehr versetzen.

Diese Geschichte wurde mit einem Mitarbeiter als Protagonisten erzählt. Es ist aber natürlich auch möglich, einen Kunden als Hauptfigur zu nutzen, der mit dem Unternehmen zufrieden sein soll. Svea von Hahn, Nils Cornelissen und Claudia Braun empfehlen, eine „Change-Story“ in drei Kapitel aufzubauen:

**Storytelling erleichtert den Veränderungsprozess für die Mitarbeiter.**

1. Der Grund (Wo kommen wir her? Warum wollen wir uns ändern? Wo wollen wir hin? Was ist unser gemeinsames Ziel?).
2. Die Änderung (Was wird anders als in der Vergangenheit? Wie schaffen wir das? Warum wird der Ansatz (diesmal) funktionieren?).
3. Der Beitrag des Mitarbeiters (Was wird von ihm konkret erwartet? Was kann er vom Unternehmen erwarten? Was sind konkrete nächste Schritte?).<sup>5</sup>

**Die Mitarbeiter müssen beim Change-Prozess emotional gepackt werden.**

### Ohne Emotion nimmt man Mitarbeiter nicht mit

Change-Prozesse funktionieren vor allem dann, wenn Mitarbeiter emotional abgeholt und mitgenommen werden. Dies korrespondiert natürlich mit der Vision und dem Storytelling, was alles aufeinander abgestimmt sein muss. Wenn der Veränderungsprozess zu technokratisch gestaltet wird, ohne die Mitarbeiter emotional zu packen und Leidenschaft zu entfachen, scheitert dieser häufiger. Auch hier gilt der frühere Apple-Chef Steve Jobs als Musterbeispiel für jemanden, der emotional mitreißen konnte.

Dies bedeutet aber auch, dass das Gesicht eines Veränderungsprozesses jemand sein sollte, der Emotionen bei sich zulässt und ausstrahlt. Einen Veränderungsprozess abzuarbeiten wie die Bestellliste für Bürobedarf, kann daher nicht funktionieren. Auch gilt es, den Veränderungsprozess den Mitarbeitern gegenüber gut zu kommunizieren.

### Umsetzung des Change-Prozesses

Ein Change-Prozess muss gut geplant und vorbereitet sein. Zum Change Management zählt bereits die Entwicklung einer Vision, bei der auch Mitarbeiter schon eingebunden sein sollten. Die Implementierung folgt im Anschluss. Hierbei gibt es mehrere Möglichkeiten: Man erstellt zunächst einen vollständigen Plan und arbeitet diesen ab oder man definiert einzelne kleinere Schritte und setzt auf eine agile Arbeitsweise (siehe dazu Kapitel „Digital und agil: Neue Herausforderungen für Führungskräfte im Medienbereich“ in diesem Heft).

Während das 7+3-Change-Management-Modell Kaiser // Schwertner die Perspektive des Change Managers beleuchtet, werden häufig die verschiedenen Phasen beschrieben, die Mitarbeiter während der Veränderung durchleben, die von den Change-Prozessen betroffen sind. Die Phasen sind nach Josef Wissinger:<sup>6</sup>

- Sorge und Vorahnung: Mitarbeiter vermuten, dass eine Veränderung angestrebt wird; erste Gerüchte kursieren.
- Schock: Die Veränderung wird bekannt gegeben; Mitarbeiter reagieren mit Unverständnis.
- Verneinung: Die Veränderung wird von den Mitarbeitern abgelehnt.
- Einsicht: Es entsteht die Einsicht, dass die Veränderung doch notwendig ist.
- Akzeptanz: Die Veränderung wird akzeptiert; alte Gewohnheiten werden allmählich aufgegeben.
- Ausprobieren: Mitarbeiter probieren das Neue aus; sie erleben Erfolge und Misserfolge.
- Erkenntnis: Die Erkenntnis setzt sich durch, dass die Veränderung doch ganz gut ist.
- Integration: Die Veränderung ist in den Alltag übergegangen.

Die Phasen durchlaufen alle Mitarbeiter, allerdings unterschiedlich lang und intensiv. Change Manager brauchen daher gutes Durchhaltevermögen und dürfen nicht beim ersten Gegenwind ihr Projekt wieder aufgeben. Vielmehr gilt es, die Mitarbeiter in den einzelnen Phasen zu begleiten und sie bis hin zur Integration zu führen.

Die Umsetzungsphase, die von den Mitarbeitern viel Kraft abverlangt, sollte so begleitet werden, dass die Beteiligten auch genügend Zeit und den Kopf frei für das Change-Projekt haben. Andernfalls versanden Veränderungen relativ schnell, weil im Alltag keine Zeit bleibt, diese umzusetzen. Für die Umsetzung eignen sich klassische Tools des Projektmanagements (zum Beispiel die Arbeit mit Meilensteinen und Kommunikationsplattformen wie Slack, Trello oder Podio).

**Die Beteiligten brauchen genügend Zeit zur Umsetzung von Change-Projekten.**

### Integration der Veränderung

Wenn die Veränderung implementiert ist, wird sie Stück für Stück von den Mitarbeitern gar nicht mehr als Veränderung wahrgenommen, sondern als ganz normal. Dennoch ist es wichtig, dass hier weiterhin aktives Change Management betrieben wird, um dort nachjustieren, wo es noch hakt, den Change-Prozess zu evaluieren und die Mitarbeiter noch ein Stück zu begleiten.

Je nachdem, wie umfangreich der Change-Prozess war, umso intensiver bzw. zeitaufwändiger sollte die weitere Begleitung und Nachbereitung sein. Insbesondere wenn Teams komplett neu zusammengesetzt werden (wie

zum Beispiel bei der Einrichtung eines Newsrooms in einer Redaktion oder in der Unternehmenskommunikation), sollte weiterhin ein Ansprechpartner außerhalb der Hierarchieebene der neuen Struktur zur Verfügung stehen.

Nach dem Veränderungsprozess sollte wieder ein stabiler Zustand herbeigeführt werden. Fortwährende Change-Prozesse überfordern die Mitarbeiter und kosten zu viel Kraft, um die inhaltliche Arbeit voranzubringen. Allerdings sollte statt einer sofortigen neuen radikalen Veränderung immer wieder in kleinen Schritten nachgebessert werden, schließlich lässt sich Vieles erst im laufenden Betrieb optimieren. Hier spricht man von Evolution statt von Change. Eine weitere Ausnahme stellen Innovations- oder Projektteams dar. Hier liegt es in der Natur der Sache, dass es nach der Implementierung keinen stabilen Zustand gibt, sondern das nächste Projekt auf einen wartet.

### Der Mensch steht im Mittelpunkt

**Veränderungsprozesse lassen sich nur erfolgreich umsetzen, wenn der Mensch mitgenommen wird.**

Während des gesamten Change-Prozesses steht der Mensch im Mittelpunkt. Im Marketing, in der Unternehmenskommunikation, aber auch in einer Redaktion lassen sich Veränderungsprozesse nur dann erfolgreich umsetzen, wenn man die Mitarbeiter mitnimmt. Zunächst einmal sollte man alle Betroffenen identifizieren. Häufig sind auch Mitarbeiter vom Change-Prozess betroffen, für die sich auf den ersten Blick nichts oder nur wenig ändert, bei denen sich aber womöglich durch neue Prozesse nachgelagert Veränderungen ergeben.

In einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt kann es sich kein Unternehmen leisten, dass man durch eine Veränderung zu viele Mitarbeiter verliert, die sich zurückziehen und innerlich kündigen. Aus diesem Grund sollten die Mitarbeiter schon zu Beginn eines Change-Prozesses integriert werden: Dies kann bei großen Unternehmen durch eine Mitarbeiterbefragung geschehen, durch die Beteiligung in Workshops oder durch persönliche Gespräche. Dabei sollte man sich anschließend Mitstreiter suchen und vor allem auf die Mitarbeiter konzentrieren, die einer Veränderung grundsätzlich offen gegenüberstehen. Zwar sollte von Beginn an niemand ausgeschlossen werden, allerdings lohnt sich nur selten, zu viel Kraft und Zeit für diejenigen zu investieren, die die Veränderung am stärksten ablehnen.

## Weitere wichtige Faktoren für den Change-Prozess

Bei Change-Prozessen bietet die Vision Orientierung, der Weg dorthin sollte auch klar beschrieben sein. Dennoch gilt es, während der Veränderung auch viel auszuprobieren und zu lernen – und dann den Kurs des Bootes auch zu ändern. Ohne Planung würde der Kapitän im rauen Digitalisierungs-Meer herumirren. Doch wenn er merkt, dass er auf ein Gewitter zusteuert, darf er den Kurs während der Fahrt durchaus ändern. In agilen Arbeitsweisen wird dies in jedem Fall so gehandhabt. Doch auch wer traditionell arbeitet, sollte immer wieder die Zeit finden und das bisher Erreichte ausprobieren sowie darauf achten, ob der Markt sich in der Zwischenzeit verändert hat und dann gegebenenfalls nachsteuern. Schließlich sind die Entwicklungszyklen im Zeitalter der Digitalisierung deutlich kürzer geworden.

Natürlich sollte man sich mit möglichst vielen anderen Unternehmen austauschen, wie diese einen bestimmten Veränderungsprozess bewältigt, wo sie nachgesteuert oder wieder etwas verworfen haben. Doch man sollte nicht einfach nur von anderen Unternehmen kopieren: weder die Vision, noch den Weg dorthin noch das Change Management. Jeder Veränderungsprozess verläuft anders, in jedem Unternehmen herrscht eine andere Kultur. Nur wenn man individuell darauf eingeht, gibt es eine Erfolgschance. Denn Change Management von der Stange gibt es nicht.

Man sollte sich mit seinem eigenen Change-Prozess, mit dem bisher Erreichten und mit der sich auch während der Veränderung wandelnden Medienwelt immer wieder kritisch auseinandersetzen. Nur so reift die Lösung und führt am Ende zu einem besseren Ergebnis, als es das erste Konzept vermuten ließ.

**Der Kurs während des Change-Prozesses darf nachjustiert und angepasst werden.**

## Change Communication

Eine der größten Hürden für einen erfolgreichen Change-Prozess ist mangelhafte Kommunikation. Aus diesem Grund sollte frühzeitig ein Kommunikationsplan erstellt werden: Zunächst sollten das Ziel und der Inhalt festgelegt werden, anschließend die Tools dafür. Je nach Unternehmensgröße steht das persönliche Gespräch und Versammlungen aller Mitarbeiter im Mittelpunkt (insbesondere bei Lokalradiostationen oder in Heimatzeitungsverlagen). Je offener und transparenter kommuniziert wird, desto weniger Gerüchte können entstehen.

Bei größeren Unternehmen bietet es sich an, sämtliche vorhandene Möglichkeiten zu nutzen: Newsletter, Intranet, Mitarbeiterzeitung, Aushänge, aber auch Workshops und Betriebsversammlungen.

### Tipps für die Kommunikation bei Change-Prozessen

1. Wichtig ist eine einheitliche Kommunikation auf allen Kanälen. Kleinste Widersprüche können schon zu Irritationen führen und Anlass zu Spekulationen geben.
2. Genauso wichtig ist es, dass allen Mitarbeitern dasselbe kommuniziert wird. Durch den Flurfunk werden Widersprüche und verschiedene Inhalte schnell aufgedeckt.
3. Proaktive Kommunikation ist deutlich besser, als wenn Mitarbeiter den Eindruck haben, sie müssen Informationen zum Veränderungsprozess mühsam aus den Führungskräften herauslocken.
4. Es sollte auch kommuniziert werden, wenn es nichts Neues gibt. So kann man Gerüchten zuvorkommen, und es wirkt nicht so, als würde man Neuigkeiten verheimlichen.
5. Je offener und transparenter kommuniziert wird, umso mehr Vertrauen schenken die Mitarbeiter der Führungskraft.

Change Communication ist in erster Linie eine sehr wichtige Form von interner Kommunikation in einem Unternehmen, die bei größeren Change-Prozessen aber auch nach außen kommuniziert werden muss (externe Kommunikation) und – sollte der Wandel auf einem öffentlich bekannten Problem fußen – mit Krisenkommunikation korrespondiert. Dies zeigt bereits, dass Kommunikation nicht unterschätzt werden darf, wenn es um Veränderungen in einem Unternehmen geht.

6. Je abstrakter und unverbindlicher kommuniziert wird, umso mehr Interpretationsspielraum haben die Mitarbeiter. Häufig nutzen sie diesen für Spekulationen auch aus, die dem Change-Prozess durchaus schaden können.
7. Es sollte nicht nur kommuniziert werden, **was** sich ändert. Es sollte auch kommuniziert werden, **warum** es die Veränderung gibt.
8. Nicht nur das Ziel soll den Mitarbeitern mitgeteilt werden, sondern auch der Weg zum Ziel. Anders können sie nicht wissen, wie der Change-Prozess ablaufen soll und wie sie sich daran beteiligen können.
9. Auch nonverbale Kommunikation ist Kommunikation. Man sollte darauf achten, dass das Gesagte mit dem weiteren Verhalten übereinstimmt.
10. Die Mitarbeiter sollten Veränderungsprozesse als Erstes erfahren und nicht aus der Zeitung, einem Blog oder Branchen-Newsletter.

## Spezifika der Medien- und Kommunikationsbranche

**Change-Prozesse in Zeitungsredaktionen müssen besonders sensibel durchgeführt werden.**

Vieles, was im Change Management gilt, betrifft alle Branchen. Dennoch ist es wichtig, dass ein Change Manager die Spezifika der Medien- und Kommunikationsbranche kennt. Schließlich gibt es ein paar Besonderheiten. Hier ist zum einen die Mitarbeiterstruktur zu erwähnen: Zum Beispiel arbeiten in Zeitungsredaktionen überwiegend Akademiker, die es als Journalisten gewohnt sind, kritisch nachzufragen. In Change-Prozessen sollte darauf besonders eingegangen werden. Zum anderen sind sehr viele Menschen hier in kreativen Jobs beschäftigt: angefangen vom Radiomoderator über den Designer bis hin zum Glossen-Autor. Gerade in diesen Berufen ist die intrinsische Motivation besonders entscheidend. Genau diese sollte durch Veränderungsprozesse nicht zerstört werden, weshalb man besonders sensibel vorgehen muss.

Daneben gibt es inhaltliche Spezifika: Immer mehr Unternehmen richten einen Newsroom ein, an dem nicht selten verschiedene Abteilungen von der internen und externen Unternehmenskommunikation über Marketing, Vertrieb und Kundenservice beteiligt sind. In Redaktionen stammt dieser Trend aus den USA. Einen weiteren wichtigen Change-Prozess betrifft die Einführung bzw. Professionalisierung sozialer Netzwerke in Unternehmen und in Redaktionen.

### Einrichtung eines Newsrooms

**Ein Redaktions-Newsroom beherbergt zwei unterschiedliche Redakteure: Reporter oder Tischredakteure.**

Wenn ein Newsroom in einer Redaktion eingerichtet wird, wird stets in zwei grundverschiedene Aufgaben unterteilt: Zum einen gibt es Reporter, die vorrangig vor Ort, telefonisch sowie im Internet recherchieren und anschließend ihre Texte schreiben. Diese Reporter sind – soweit es geht – von administrativen und organisatorischen Aufgaben befreit, um sich auf Berichte, Interviews, Reportagen, Porträts und Kommentare konzentrieren zu können. Sie recherchieren, schreiben Texte und arbeiten der zweiten Spezies an Redakteuren zu: den Tischredakteuren, die am Newsdesk sitzen. Dort werden die verschiedenen Medienkanäle, Zeitungsseiten, Internetseiten, sozialen Netzwerke und audiovisuellen Medien geplant, Beiträge dafür (auch diejenigen von freien Mitarbeitern) redigiert, das Layout erstellt und die Platzierung auf der Website festgelegt. Der Newsroom nimmt damit auch die Rolle einer ständigen Redaktionskonferenz ein, obwohl diese Besprechungen weiterhin (auch mit den Reportern) zu bestimmten Uhrzeiten stattfinden. Nicht in allen deutschen Redaktionen mit Newsroom sind die Rollen für einen längeren Zeitraum und komplett festgelegt. Es gibt einige Beispiele, bei denen der Dienstplan auch einen Wechsel vom Reporter zum Tischredakteur und umgekehrt vorsieht. Manche Redaktionen haben hier starrere Strukturen.<sup>7</sup>

Der Einrichtung eines Newsrooms ist aus Sicht eines Change Managers eine hochkomplexe Aufgabe:

- Von Einzel- oder Zweier-Büros ziehen Mitarbeiter in ein Großraumbüro um. Dies führt zu Widerstand bei den Mitarbeitern, weil sie weniger Rückzugsmöglichkeiten und statt eines eigenen Schreibtischs häufig einen wechselnden Arbeitsplatz haben. Außerdem sind an den Großraum (Klimaanlage, Akustik mit schallschluckendem Teppich etc.) hohe Anforderungen zu stellen, damit er von den Mitarbeitern akzeptiert wird.
- Es gibt zwei verschiedene Hierarchieebenen: eine Struktur mit Ressortleitern und eine innerhalb des Newsrooms. Hier kann es zu Kompetenzgerangel kommen. Bisherige Führungskräfte können sich zurückgestuft fühlen (siehe hierzu auch das Kapitel „Digital und agil: Neue Herausforderungen für Führungskräfte im Medienbereich“ in diesem Heft).
- Neue Berufsbilder werden eingeführt (zum Beispiel Homepage-Chef, Audience Development oder Experte für Suchmaschinenoptimierung).
- Neue Softwareprogramme werden eingeführt (zum Beispiel Tools für Social Media, neue Content-Management-Systeme).
- Im Newsroom werden Redakteure klassischer Medien (Print, Radio, Fernsehen) und Online-Redakteure zusammengeführt. Häufig treffen hier verschiedene Kulturen aufeinander. Zudem unterscheidet sich teilweise die Bezahlung der Redakteure.
- Oftmals werden durch die Einführung eines Newsrooms die Arbeitszeiten verändert.

Dies sind einige Beispiele, die aufzeigen, wie komplex die Einführung eines Newsrooms ist und wie wichtig es ist, diese auch als Veränderungsprozess zu begreifen und mit Change Management zu begleiten.

**Der Trend geht zum gemeinsamen Arbeiten von Programmierern und Redakteuren an Apps und Websites.**

## Einführung von Social Media

Ein großer Teil von Change-Projekten entfällt derzeit auf die IT in Unternehmen. Nicht selten war deren Aufgabe bislang, auf die Rechner neue Programme aufzuspielen, das Update herunterzuladen und bei User-Problemen unter einer Notfallnummer zu helfen. Der Trend geht eindeutig dazu hin, dass in der IT Programmierer gemeinsam mit der Redaktion bzw. Kommunikationsabteilung (und Designern) an neuen Produkten (Apps, Website etc.) arbeiten. Hier bedarf es daher eines massiven Kulturwandels, zumal Informatiker derzeit auf dem Arbeitsmarkt stark gefragt sind.

Social Media hat bei vielen Unternehmen und in Redaktionen zu einer großen Veränderung in der Zusammenarbeit verschiedener Bereiche geführt und die Kultur so mancher Unternehmen umgekrempelt:

- User können eigene Inhalte publizieren.
- User erwarten einen Dialog (Rückkanal). Das klassische Sender-Empfänger-Modell hat ausgedient. Sie agieren auf Augenhöhe.
- Dies führt wiederum dazu, dass Unternehmen verstärkt auf Social Media setzen, um an Journalisten (Gatekeeper) vorbei Informationen an den Endverbraucher zu bringen. Dies kann beispielsweise durch Weblogs, soziale Netzwerke oder indirekt über Influencer erfolgen.
- An sozialen Netzwerken haben verschiedene Abteilungen eines Unternehmens großes Interesse: externe und interne Unternehmenskommunikation, Marketing (Werbung für Produkte), Human Resources (Personalgewinnung), Kundenservice (bei Beschwerden oder Anfragen zum Produkt) etc. Dies erfordert häufig ganz neuartige Formen der Zusammenarbeit verschiedenster Abteilungen (siehe Newsroom)
- Klassische Arbeitszeitmodelle müssen hinterfragt werden, weil das Social Web keine Kernarbeitszeiten kennt und User auch am Wochenende aktiv sind.

## Digitale Geschäftsmodelle

Die Medienwelt wird digitaler. Audio, Video, Text und Foto gehen im Internet auf und Werbeeinnahmen fließen verstärkt ins Internet. Aus diesem Grund gilt es auch für Verlage und Rundfunkanbieter, sich auf neue digitale Geschäftsmodelle einzustellen. Bezahlinhalte (paid content) sind hierbei nur eine Überlegung, wie Verlage mit redaktionellen Inhalten Geld verdienen können: Nach dem Freemium-Modell sind einige Inhalte kostenfrei, spezielle Beiträge müssen bezahlt werden (wie bei „Bild plus“ oder „Spiegel plus“). Nach dem Metered Modell ist eine bestimmte Anzahl an Artikeln im Monat kostenfrei. Bei einer harten Paywall muss für jeden Beitrag sofort bezahlt werden.<sup>8</sup>

**Verlage und Rundfunkanbieter müssen sich auf digitale Geschäftsmodelle umstellen.**

Daneben gibt es ganz andere Formen der Finanzierung wie durch Crowdfunding oder Spenden. Native Advertising (Anzeigen, die wie redaktioneller Inhalt aussehen, aber als „Werbung“ gekennzeichnet sein müssen) gilt als unterschätzte Werbeform im Internet. Hinzu kommt, dass noch unklar ist, ob und wie sich ein Geschäft mit den (künftig möglichen bzw. bereits vorhandenen) riesigen Mengen an Daten machen lässt.

Letztlich gilt es für Verlage und Rundfunksender, komplett neu zu denken. Digitale Transformation bedeutet nicht, dass das bestehende analoge Geschäftsmodell eins zu eins ins Internet übertragen werden kann. Vielmehr geht es darum, out of the box zu überlegen, sich auf seine Stärken und Kompetenzen zu konzentrieren, den User mit seinen Problemen und Bedürfnissen zentral in den Mittelpunkt zu rücken und darauf aufbauend ein Produkt zu entwerfen. Häufig wird hier Design Thinking eingesetzt, das im Beitrag „Digital und agil im Medienbereich“ näher beschrieben wird.

Dabei gilt es nach Daniel Schallmo und Andreas Rusnjak, bei einem neuen Geschäftsmodell fünf Ebenen zu betrachten:<sup>9</sup>

- Die Kundendimension blickt auf den User.
- Die Nutzendimension schaut auf die Leistungen und den gebotenen Nutzen für den User.
- Die Wertschöpfungsdimension betrachtet die Ressourcen, Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Prozesse.
- Die Partnerdimension bezieht die Partner mit ein. Insbesondere in der digitalen Welt spielt dies eine zunehmend bedeutende Rolle.
- Die Finanzdimension behält die Umsätze und die Kosten im Blick.

Idealerweise werden die unterschiedlichen Dimensionen miteinander kombiniert und verstärken sich dadurch gegenseitig. Auf allen fünf Ebenen findet bei der Implementierung eines Geschäftsmodells ein Change-Prozess statt, der gut gesteuert werden muss.

///

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Vgl. Picot, Arnold / Hopf, Stefan / Neuburger, Rahild: Wandel der Medienwelt als Basis von Innovationen, in: Innovation in den Medien, hrsg. von Markus Kaiser, München, 2. Aufl., 2015, S. 11.
- <sup>2</sup> Vgl. Wissinger, Josef: Change Management, in: Innovation in den Medien, hrsg. von Markus Kaiser, München, 2. Aufl., 2015, S. 199.
- <sup>3</sup> Ebd., S. 198 f.
- <sup>4</sup> Vgl. Stolzenberg, Kerstin / Heberle, Krischan: Change Management, Heidelberg, 3. Aufl., 2013, S. 16-28.
- <sup>5</sup> Vgl. von Hehn, Svea / Cornelissen, Nils / Braun, Claudia: Kulturwandel in Organisationen, Berlin 2016, S. 99-106.
- <sup>6</sup> Vgl. Wissinger: Change Management, S. 200 f.
- <sup>7</sup> Vgl. Kaiser, Markus: Newsroom und Newsdesk im Journalismus und in der Unternehmenskommunikation, in: Crossmedialität im Journalismus und in der Unternehmenskommunikation, hrsg. von Kim Otto und Andreas Köhler, Wiesbaden 2018, S. 121-126.
- <sup>8</sup> Vgl. Kaiser, Markus: Paid Content auf dem Vormarsch, in: Transforming Media. Neue Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, hrsg. von Markus Kaiser und Stefan Sutor, München 2017, S. 170-176.
- <sup>9</sup> Vgl. Schallmo, Daniel / Rusnjak, Andreas: Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen, in: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, hrsg. von Daniel Schallmo, Wiesbaden 2017.