



# Kommunikations- landkarte: Mitarbeitende (*wirklich*) erreichen.





Kommunikation in Veränderungsprozessen braucht nicht nur Information und Sachlichkeit, sondern auch Dialog und Emotionalität. Das Entwerfen einer Landkarte hilft, diese Elemente miteinander in eine gute Balance zu bringen.


## Überblick

 1 – 15 Teilnehmende

→  1 Std. Vorbereitung

 dialogisch

 2 – 4 Std. Durchführung

 → 2 Std. Nachbereitung

## Download-Paket

### 01 Vorbereiten



**Anleitung**  
01\_KommLandkarte\_Anleitung.pdf  
(vorliegendes Dokument)

### 02 Durchführen



**Präsentation:**  
02\_KommLandkarte\_Präsentation.pptx



**Zielgruppen-Analyse**  
03\_KommLandkarte\_Persona.pdf



**Massnahmen-Poster:**  
04\_KommLandkarte\_Massnahmen-Poster.pdf



**Massnahmen-Karten:**  
05\_KommLandkarte\_Karten.pdf



**Zeitachse:**  
06\_KommLandkarte\_Zeitachse.pdf

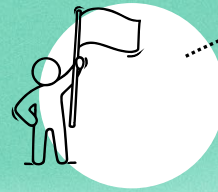
### 03 Nachbereiten

## Checkliste für den Workshop

- ☐ Vorlage für Zielgruppen ist auf A3 gedruckt (mindestens 5x)
- ☐ Vorlage für Quadrantenmodell ist auf Stellwandgröße oder A0 gedruckt
- ☐ Vorlage für Zeitachse ist auf Stellwandgröße oder A0 gedruckt
- ☐ Massnahmen-Karten für Kommunikationsformate inklusive Blankos sind auf A6 gedruckt (mindestens 5 Sets)



- ☐ Moderationskoffer, insbesondere dünne Filzstifte zum Beschreiben der Vorlagen sowie Pin-Nadeln und Stellwand oder Krepp-Klebeband und ausreichend Wandfläche zum Aufhängen der Kommunikationslandkarte im Raum



# Wie geht's Schritt für Schritt?

## 01 • Workshop vorbereiten

Eine Kommunikationslandkarte zu erarbeiten, erfordert etwas Vorbereitung. Der Aufwand sollte sich dabei an der Tragweite der geplanten Veränderung orientieren.

Zunächst stellt sich die Frage: *Mit wem soll die Kommunikationslandkarte entwickelt werden?* Eine gute Kommunikationslandkarte ist nie das Produkt der Projektleitung allein. Ein Muss ist, mindestens das gesamte Projektteam einzubeziehen. Darüber hinaus ist es sehr sinnvoll, auch Führungskräfte aus angrenzenden Bereichen sowie Vertreterinnen und Vertreter zentraler Zielgruppen einzuladen – denn es braucht unterschiedliche Perspektiven am Tisch. So können auch wichtige Rückfragen direkt eingebracht und bei der Planung berücksichtigt werden.

Natürlich braucht es auch eine organisatorische Vorbereitung des Workshops: Termin, Raum und Arbeitsmaterialien. Die benötigten Vorlagen, Beispiele und Anregungen für Kommunikationsformate und -kanäle findest du im Download.

Nimm dir bei Bedarf auch einen Moment Zeit und überlege dir im Vorfeld, wie viel Experimentierfreude und wie viel *Andersartigkeit* deine Organisation in der aktuellen Veränderungskommunikation zulassen kann oder möchte. So kannst du im Workshop gezielt Impulse setzen und die anderen Teilnehmenden zum Nachdenken anregen. Der Entscheid darüber, wie mutig oder konventionell kommuniziert werden soll, liegt jedoch bei der Gruppe – nicht bei dir allein.

**Hinweis:** Eine gute Kommunikationslandkarte ist kein einmaliges Ergebnis, sondern der Startpunkt für einen fortlaufenden Prozess. Was funktioniert gut? Wo braucht es Anpassungen? Was fehlt?

Als vorausschauender *Veränderungsgestalterin* überlegst du dir schon jetzt, in welchen Gremien, Meetings oder Formaten die Landkarte regelmässig zur Sprache kommen soll – und wer für ihre Weiterentwicklung verantwortlich ist. Sprich diese Überlegungen unbedingt im Abschluss des Workshops an und trifft die Entscheidungen dazu gemeinsam.

## 02 • Orientierung schaffen und Kontext schärfen

Zum Start in den Workshop erläuterst du kurz den Hintergrund einer Kommunikationslandkarte für alle Teilnehmenden (dazu kannst du die PowerPoint Folie 1-9 nutzen).

Anschliessend ist es in der Regel sinnvoll, sich zunächst als Gruppe kurz gemeinsam zu orientieren und den aktuellen Standort zu bestimmen (PPT Folie 10). Dies beinhaltet einerseits einen gemeinsamen Blick / Erinnerung an die Ziele und Nicht-Ziele der aktuellen Veränderung an sich, sowie die Definition eines Tagesziels, welches ihr mit der Kommunikationslandkarte im Workshop erreichen möchtet.



*Hinweis:* je nach Zusammensetzung und Grösse der Workshop-Gruppe sowie dem Stadium und der Tragweite der gesamten Veränderung, kannst du diesen Teil gegebenenfalls vorab formulieren oder auf bestehende Unterlagen oder mit Hilfe andere „Werkzeugen für den Wandel“ (z.B. Purpose Canvas oder Change Story Canvas) erarbeitete Inhalte zurückgreifen. Gerne kannst du die Powerpoint-Vorlage (insbesondere Folie 14) entsprechend anpassen. Validiere die Inhalte aber unbedingt nochmal kurz im Workshop mit den anderen Teilnehmenden um sicher zu stellen, dass auch alle das gleiche Bild im Kopf haben.

<02\_KommLandkarte\_Präsentation.pptx>

### 03 • Zielgruppen erkunden

Sammelt gemeinsam die einzelnen Zielgruppen der Veränderung. Vielleicht gibt es hierfür sogar bereits eine Stakeholder-Landkarte, die als Grundlage hierfür genutzt werden kann und diesen Schritt verkürzt?

Entwickelt im nächsten Schritt anhand der Vorlage zur Zielgruppen-Analyse ein Verständnis für die Kommunikationsgepflogenheiten der identifizierten Zielgruppen. Taucht dabei ein in den Alltag der jeweiligen Gruppen: Was sind typische Gewohnheiten & Präferenzen in Bezug auf Kommunikation? Was sind Treffpunkte oder Gelegenheiten im Verlauf des Arbeitsalltag, wo mehrere oder viele Personen zusammenkommen? Was sind die analogen und digitalen Kommunikationskanäle, die im Arbeitsalltag genutzt werden? Prüft zum Abschluss kurz, ob sich gegeben falls die Zielgruppen der Veränderung anhand ihrer Kommunikationsgepflogenheiten noch weiter clustern lassen. Mit 3-5 Zielgruppen oder Clustern lässt es sich im nächsten Schritt gut weiterarbeiten.

*Hinweis:* Je nach Teilnehmenden-Anzahl könnt ihr euch in mehrere Gruppen aufzuteilen und die Analyse der Zielgruppen parallelisieren. Stellt dabei aber sicher, dass mindestens immer drei Personen zusammen eine Zielgruppe bearbeiten um die Perspektiven-Vielfalt zu erhalten.

< 03\_KommLandkarte\_Persona.pdf >

### 04 • Kartieren und diskutieren

Da ihr nun wisst, mit welchen Zielgruppen kommunizieren wollt, was deren Bedürfnisse sind und wie ihr diese erreicht, könnt ihr nun geeignete Kommunikationsmaßnahmen entwickeln. Stellt euch dazu zunächst der Herausforderung, bereits vorhandene und typische Kommunikationskanäle und -Gewohnheiten eurer Organisation im der Logik der Quadranten hinsichtlich ihrer Richtung (informativ oder dialogisch) sowie ihrer angestrebten Wirkung (sachlich/rationaler oder emotional) einzuschätzen. Nutzt dazu den unteren Teil des Zielgruppen-Posters. Ihr bekommt so einen Eindruck, welche Quadranten der Kommunikationsmatrix in eurer Organisation traditionell bereits stark etabliert sind, und welche hingegen noch zu wenig genutzt wurden.

Dann geht dazu über, weitere bzw. neue Massnahmen für eure Veränderung zu brainstormen. Konzentriert euch dabei eher auf die bisher schwach bespielten Quadranten der Kommunikationsmatrix. Zur Inspiration findet ihr im Massnahmen-Poster für jeden Quadranten bereits erprobte



Kommunikationsformate und -kanäle. Jedoch gilt es, jeweils das Format oder den Kanal zu finden, welches in eurem aktuellen Kontext funktioniert. Denkt daher immer auch über die Inspirationen hinaus. Dokumentiert eure Diskussion mit Hilfe der Massnahmen-Karten. Auf den Blanko-Karten könnt ihr eure eigenen Ideen festhalten.

<04\_KommLandkarte\_Massnahmen-Poster.pdf>

<05\_KommLandkarte\_Karten.pdf>

*Hinweis:* Kommunikation in Veränderungen gelingt nur dann, wenn alle Quadranten der Matrix adressiert und miteinander ausbalanciert werden. Geschickt inszenierte Kommunikationsmassnahmen können mehr als einen Quadranten der Matrix adressieren und reduzieren so den Arbeitsaufwand.

## 05 • Landkarte entwerfen

Jetzt gilt es, konkret zu werden. Basierend auf den Ideen der Kommunikationsmassnahmen für die verschiedenen Zielgruppen entwerft nun eine erste Kommunikationslandkarte. Dabei gilt: Oft ist weniger mehr. Wirksam kommunizieren bedeutet nicht, sehr viele Kanäle und Formate zu bespielen, sondern das auszuwählen, was Wirksamkeit entfaltet. Traut euch diesbezüglich, offen miteinander jeweilige Vor- und Nachteile abzuwägen. Identifiziert dann für alle Zielgruppen 1 bis maximal 2 Massnahmen, mit denen gestartet werden soll. Definiert, wann genau die Massnahmen gestartet werden und wie häufig diese zu Beginn stattfinden sollen. So ergibt sich für jede Zielgruppe ein erster Kommunikationsfahrplan und ihr bekommt eine Gesamtübersicht. Reflektiert am Ende nochmal, welche Massnahmen vielleicht so gebündelt oder gestaltet werden können, dass sie möglichst viele Zielgruppen gleichzeitig ansprechen kann. Manchmal braucht es jedoch auch eine gezielte Individualisierung.

*Hinweis:* Ziel ist, einen ersten Entwurf zu erstellen, der möglichst konkret ist. Selbstverständlich muss dieser Entwurf noch reifen und kann jederzeit angepasst oder verfeinert werden.

<06\_KommLandkarte\_Zeitachse.pdf>

## 06 • Landkarte weiterentwickeln

Die Kommunikationslandkarte ist nichts Statisches. Nicht alle Kanäle und Formate werden gleich wie erhofft funktionieren. Oder es entstehen neue Bedürfnisse in den Zielgruppen. Trage daher Sorge, dass die Landkarte stetig weiterentwickelt wird - probiere aus, erkunde, lerne und passe an, wo notwendig. Vergiss nicht, die am Workshop Beteiligten von Zeit zu Zeit auf dem Laufenden zu halten. Du kannst auch in ein paar Wochen oder Monaten einen Nachfolge-Workshop mit den gleichen Personen durchführen, um den Wirkungsgrad, Learnings oder nächste Schritte der Massnahmen gemeinsam zu diskutieren. Wenn möglich, führe nach ein paar Wochen punktuell Umfragen bei deiner Zielgruppe durch, um den Wirkungsgrad der definierten Massnahmen zu evaluieren. Du kannst hierzu auch auf das Werkzeug „Pulsbefragung“ von den Werkzeugen für den Wandel zurückgreifen.

# Drehbuch zum Dialog

Nr. Thema	Dauer	Wer	Wie	Unterlagen, Materialien
<b>1 Ankommen &amp; Einstieg</b>  Begrüße die Teilnehmenden, stelle die Agenda vor und erkläre den Ablauf des Workshops. Stelle anhand des Impulses den Teilnehmenden die Kommunikationslandkarte und die zugrunde liegenden Prinzipien vor. Denn nur wenn das <i>Warum</i> verstanden wird, sind die Teilnehmenden bereit, sich auf einen offenen und ehrlichen Austausch einzulassen.  <ul style="list-style-type: none"><li>• Starte den Impuls mit der Frage, wer den Satz „Ihr müsst besser kommunizieren!“ selbst schon einmal gedacht oder gesagt hat. Bringe die Teilnehmenden zum Schmunzeln, dann hast du das Eis gebrauchen und sie sind auf deiner Seite. Hake nach, und frage, was den Anwesenden denn in der jeweiligen Situation genau gefehlt oder sie gestört hat. → Schliesse, indem du zusammenfasst: Unser Menschsein charakterisiert ist vom Zusammenspiel aus Kopf UND Herz. Zudem sind wir soziale Wesen. Wir brauchen den Austausch mit anderen, um uns wahrgenommen und sicher zu fühlen. Und in unsicheren Situationen haben immer einen erhöhten Bedarf nach Informationen und gemeinsamem Austausch. Jedoch sind wir natürlich auch sehr unterschiedlich. Deshalb braucht es unterschiedliche Ansätze, um möglichst viele Menschen kommunikativ zu erreichen.</li><li>• Gute Kommunikation spricht möglichst viele Menschen sowohl im Kopf wie auch im Herzen an. Das funktioniert nicht ohne gute Planung! Das</li></ul>	15 min	Moderator oder Führungskraft	Plenum	02_KommLandkarte_Präsentation Folie 1-12

## Kommunikationslandkarte: Mitarbeitende (*wirklich*) erreichen

Erstellen einer Landkarte ist ein wirksames Werkzeug, um eine gute Balance zwischen Kosten- und Nutzen, sowie dem Fokus auf unterschiedlichen Zielgruppen der Kommunikation herzustellen.

- Wenn alle 4 Quadranten der Kommunikationsmatrix abgedeckt sind, ist die Chance am grössten, dass möglichst viele Menschen sowohl im Kopf wie auch im Herzen angesprochen werden. Traditionell enthält Kommunikation in der Verwaltung bewusst wenig Emotionen. Da Veränderungen jedoch immer Emotionen auslösen, braucht es auch in der Kommunikation bewusst eingesetzte, emotionale Inhalte.

## 2 Orientierung und Kontext schärfen

- Bilde Kleingruppen und lass diese die Aufgabe auf Folie 14 bearbeiten. Als Moderator achte gut auf die Einhaltung der Zeit. Vertraue darauf, dass durch das Timeboxing der Fokus auf die wirkliche Zentrale gelenkt werden wird.

ODER

- Gib einen Überblick über die Ziele und Nicht-Ziele der Veränderung - sofern auf Basis anderer Unterlagen bereits vorhanden.  
*Tipp:* Achte darauf, dass dies (gemeinsam mit dem zuvor gegebenen Impuls in der Einleitung) kein Monolog wird, sondern Binde die Anwesenden durch Fragen ein. Oder vielleicht kann auch ein anderes Teammitglied diesen Teil für dich übernehmen? Bevor ihr zum nächsten Inhaltsblock weitergeht, bitte die Gruppe um ein Feedback, dass wirklich alle zentralen Aspekte der Veränderung erwähnt wurden.

45 Min.

Moderator oder  
Führungskraft oder  
Alle gemeinsam

Plenum

02\_KommLandkarte\_Präsentation  
Folie 14

### 3 Zielgruppen erkunden

- Sammelt und clustert die Zielgruppen der Veränderung. *Tipp:* Du musst nicht alles selbst machen. Bitte eine/n der Anwesenden die Zielgruppen auf Post-it zu schreiben und am Board zu clustern. So kannst du dich auf die Moderation und das Time-boxing konzentrieren.
- Hänge so viele Vorlagen zur Beschreibung der Zielgruppen im Raum auf, wie ihr Cluster gebildet habt. Hänge die zuvor notierten Post-it des jeweiligen Clusters daneben. Bitte die Teilnehmenden sich einer/m Cluster bzw. Vorlage zuzuordnen, jeweils dort wo sie denken, einen Beitrag dazu leisten zu können.  
*Hinweis:* Es sollten pro Cluster jeweils mindestens 3 Personen gemeinsam die Vorlage ausfüllen um ausreichend Perspektiven zu aktivieren. Bei einem Workshop mit wenigen Teilnehmenden, füllt jede Gruppe die Vorlage für 2 oder 3 Cluster aus.
- Beende das Stillstudium der anderen Zielgruppen-Analysen (Folie 16 unten) mit der Frage in die Runde, ob es noch irgendeinen Gedanken gibt, den einer der Anwesenden unbedingt mit der Gruppe teilen/aussprechen möchte. Ansonsten bedanke dich für das Hinein-Fühlen der Zielgruppen. *Tipp:* An dieser Stelle bietet es sich an, eine kurze Schnaufpause einzulegen.

45 Min. Alle

Gruppenarbeit, mind.  
3 Personen pro Gruppe

Für jede Zielgruppe wird eine  
Vorlage ausgefüllt

02\_KommLandkarte\_Präsentation  
Folie 15-17

03\_KommLandkarte\_Persona.pdf

### 4 Kartierung – bestehende und neue Kanäle

60 Min. Alle

Nutzt die Inspirationen oder  
die Blankokarten und

02\_KommLandkarte\_Präsentation  
Folie 18-19

03\_KommLandkarte\_Persona.pdf

## Kommunikationslandkarte: Mitarbeitende (*wirklich*) erreichen

- Sammelt und ordnet bestehende Kommunikationsformate in die Matrix ein. Tipp: Hilf der Gruppe bei den Überlegungen, indem du darauf hinweist, dass Kommunikation grundsätzlich überall dort stattfindet, wo es irgendeinen einen „Berührungs-“ oder „Kontaktpunkt“ gibt. Das gezielte Nutzen bestehender Kontaktpunkte gemeinsam mit dem Schaffen neuer, zielorientierter Kontaktpunkte ermöglicht gute Kommunikation.
- Während des Brainstormings sind alle Ideen zugelassen, ausgewählt und gedanklich vertieft werden die Ideen erst im nächsten Schritt.

ordnet diese der dem Quadranten der jeweiligen Zielgruppe zu

04\_KommLandkarte\_Massnahmen-Poster.pdf  
05\_KommLandkarte\_Karten

## 5 Landkarte entwerfen – erster Schritt zur Umsetzung

- Nutze das Zeitstrahl Template an einer Stellwand
- Entscheidet euch für die Massnahmen und bringt diese in eine zeitliche Abfolge
- Überprüft, welche Massnahmen für alle Zielgruppen genutzt werden können und wo eine Individualisierung sinnvoll ist. Synchronisiert dies auf der Zeitachse.

30 Min. Alle

Plenum

03\_KommLandkarte\_Präsentation Folie 20  
06\_KommLandkarte\_Zeitachse.pdf

## 6 Nächste Schritte und Check out

- Ihr habt nun hart gearbeitet! Wahrscheinlich sind nun alle ein bisschen müde, das ist ok. => Bedanke dich für das gezeigte Engagement.
- Erläutere, wie es nun mit den Ergebnissen aus dem Workshop weitergehen wird. Wer ist jeweils verantwortlich?
- Schliesse dem Workshop mit einem Checkout: Bitte jeden Teilnehmenden, 1-2 Gedanken rückblickend zum

15 Min. Alle

Plenum

03\_KommLandkarte\_Präsentation Folie 21-24

## Kommunikationslandkarte: Mitarbeitende (*wirklich*) erreichen

heutigen Workshop auf Post-it zu schreiben und kurz vorzustellen (je 1 Gedanke pro Post-it).





# Ergänzungen

## E-Mail-Vorlage: Einladung zur Erarbeitung der Kommunikationskarte

Betreff: Einladung zum Workshop

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

hiermit möchte ich euch zum gemeinsamen Erarbeiten einer Kommunikationslandkarte einladen. Ich bin davon überzeugt, dass eure Perspektive und eure Ideen wichtig sind, um die Kommunikation(-strategie) zu unserem *Veränderungsprojekt xy* zu konzipieren.

Deshalb lade ich euch am xx.xx.xxxx von xx bis xx Uhr zu einem Workshop ein. Hierzu ist keine Vorbereitung notwendig. Ich würde euch mit Hilfe eines der „Werkzeuge für den Wandel“ durch die Methodik führen.

Vielen Dank für eure Unterstützung!

Herzliche Grüße

Absender/in