



Social Media im Unternehmen

Strategie&Co Teil 2



„Social Media Delphi 2012“

Social Media Governance – hohe Relevanz, aber viele Hindernisse

- ▶ Entwicklung schwierig, aber vorhanden
- ▶ Kein Patentrezept für die strukturelle Verankerung
- ▶ Guidelines werden kommen
- ▶ Nachholbedarf bei der Evaluation
- ▶ Sind spezifische Budgets sinnvoll?
- ▶ Handlungsempfehlungen für die Praxis

NEWS: Deutsche Bank startet Twitter Support

Startseite Verbinden Entdecken Account

Leistung aus Leidenschaft



Tweets

Following

Follower

Favoriten

Listen

Tweet an DeutscheBank Service

© 2012 Twitter Über uns Hilfe Bedingungen Privatsphäre Blog Status Apps Ressourcen Jobs Inserenten Unternehmen Medien Entwickler



DeutscheBank Service
@DeuBaService

Hier twittert das Deutsche Bank Service Team täglich von 8-20 Uhr.
Bitte senden Sie keine persönlichen Daten oder Aufträge!
Frankfurt am Main · deutsche-bank.de/service

157 TWEETS
6 FOLGT
404 FOLLOWER



Tweets



DeutscheBank Service @DeuBaService 24 Nov

@SocialSecrets1 War mir eine Freude. Wünsche ein schönes Restwochenende. /de

• Gespräch zeigen



DeutscheBank Service @DeuBaService 24 Nov

@SocialSecrets1 Ups. Haben Sie eine Telefon-PIN? Dann können Sie Ihre Online-PIN unter Tel.Nr. +49615018181000 sofort entsperren. /de

• Gespräch zeigen

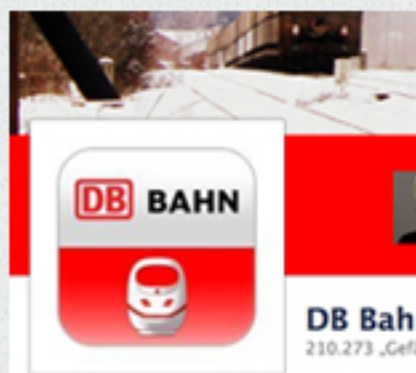
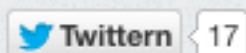


DeutscheBank Service @DeuBaService 24 Nov

»Fallbeispiel: Kundenkommunikation bei der Deutschen Bahn«

25
Jan

Von Sven Gasser am 25 Januar 2013



Zugegeben: Wir haben ja schon so manche Beschwerde, einige "Shitstorms" und noch viel mehr Standardantworten auf Unternehmenspräsenzen gesehen – was sich aktuell allerdings auf der Facebook-Fanpage der Deutschen Bahn abspielt, das stellt fast alles bisher Gesehene in den Schatten. Die Kommunikation zwischen Franzi Do und der Deutschen Bahn ist ein Paradebeispiel dafür, wie Social Media zur Imagebildung und bei kritischen Äußerungen

verwendet werden kann. Es freut uns daher, dass wir in diesem Artikel ausnahmsweise einmal kein Negativbeispiel ansprechen müssen, sondern uns voll und ganz auf den Briefwechsel zwischen Franzi Do und der Deutschen Bahn konzentrieren können – wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Eine tragische Liebesgeschichte in vier Akten

Unsere Geschichte beginnt mit dem dramatischen Ende einer "abenteuerlichen Beziehung", die von Höhen und Tiefen geprägt war – nicht zuletzt seine Charakterzüge sorgten dann für einen Brief, den Franzi Do verfasste und der die Trennung zweier Liebenden bedeuten sollte. Wer den Teaser nun nicht aufmerksam gelesen hat, der wird sich vielleicht fragen, was dieses Beziehungsende denn eigentlich mit Social Media und Unternehmenskommunikation zu tun hat. Nun ja, das besondere an dem Brief ist der Empfänger: Franzi Do adressierte ihr Schreiben an kein geringeres Unternehmen als die Deutsche Bahn – aber lesen Sie doch besser selbst.



Franzi Do ▸ DB Bahn

18. Januar um 09:18 · 🌐

Meine liebste Deutsche Bahn,

seit vielen Jahren führen wir nun eine abenteuerliche Beziehung. Wir haben Tiefen überstanden, in denen du sehr einengend und besitzergreifend warst und mich manchmal überraschend mehrere Stunden festgehalten hast, weil es dir nicht gut ging. Ich verstehe ja, dass dich der Winter so überrascht hat. Für uns kam er auch so plötzlich. Ich bin da ja nicht nachtragend. Auch deine Ausreden im September, wo es laut deinen Aussagen auch schon gewisse Störungen wegen Glatteis gab, habe ich schmunzelnd hingenommen. Ich bin so gerührt, dass du so viel Zeit mit mir verbringen möchtest. Als ich dich um ein bisschen mehr Freiraum gebeten habe hast du das toleriert und kamst einfach immer ein bisschen später. Pünktlichkeit ist nicht deine Stärke, das weiß ich ja. Auch darüber sehe ich meist noch hinweg.

Dass du mich jetzt aber bei klirrender Kälte fast 45 Minuten warten lässt ohne Bescheid zu sagen und dann gar nicht auftauchst, das geht nun wirklich zu weit. Stets war ich tolerant und finanzierte deine Späßchen jedes Jahr mit mehr meiner kostbaren Taler, damit unser Verhältnis nicht beschädigt wird.

Ich finde es sehr schade, dass du unsere aufregende Beziehung so leichtfertig aufs Spiel setzt. Es tut mir sehr leid, aber ich denke nun wirklich über eine endgültige Trennung nach. Ich brauche jemanden an meiner Seite der zuverlässig ist, nicht nur mein Geld will und auch bereit ist auf meine Bedürfnisse einzugehen. Und ich habe so jemanden kennengelernt. Er nennt sich Opel und ist immer für mich da. Leider werdet ihr euch nicht kennen lernen. Adieu.

Deutsche Bahn? – ich bin doch nicht blöd!

Kundenkommunikation bei der Deutschen Bahn



DB Bahn Hallo meine liebste Franzi Do,

es tut mir so leid. Ich weiß, dass ich in der Vergangenheit viele Fehler gemacht habe und nicht immer pünktlich bei unseren Treffen war. Dafür möchte ich mich in aller Form bei Dir entschuldigen. Ich habe die Zeit mir Dir sehr genossen. Manchmal wollte ich, dass sie kein Ende hat. Das ich manchmal anhänglich bin, weiß ich. Es fällt mir schwer loszulassen. Dass ich Dich mit dieser Zuneigung erdrückt habe, ist unentschuldigbar und mein größtes Laster. Das wir heute einen Termin hatten, habe ich total vergessen. 😞 Wo und wann waren wir verabredet? Ich schaue dann gerne einmal in meinem Terminkalender nach.

Ich kann verstehen, dass Du dich nach etwas anderem umgesehen hast. Eine Frau wie Du, bleibt natürlich nicht lange alleine, das weiß ich. Vielleicht gibst Du mir aber noch einmal die Möglichkeit, Dir zu zeigen, wie viel Du mir bedeutest. Ich werde bei unseren nächsten Treffen auch versuchen pünktlich zu sein oder bescheid zu sagen, falls ich mich verspäte.

Ich werde Dich vermissen. 😞 /mi

18. Januar um 09:35 · Gefällt mir · 🔄 509

Antwort der Bahn

Social Media ist Investition wert!

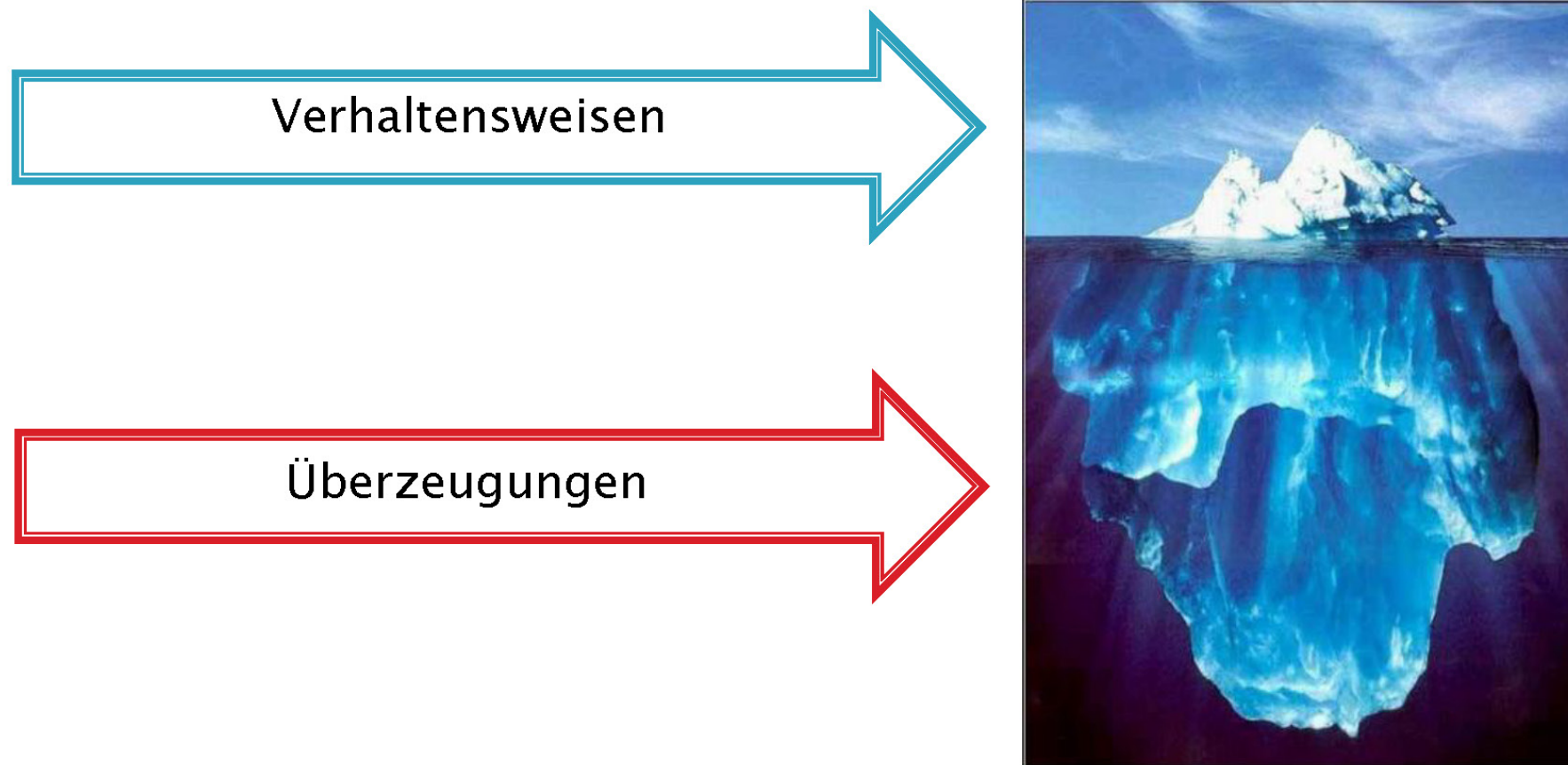
RAHMENBEDINGUNGEN IM VERGLEICH 2011 zu 2012

FORTSCHRITTE BEI BUDGETS UND COMMITMENT, TRAININGS BILDEN DAS SCHLUSSLICHT

	2011	2012	Veränderung in Prozentpunkten
Gesondertes Budget für Social Media	17%	39%	+22%
Commitment des Top-Managements für Social Media	48%	69%	+21%
Strategiepapier zum zielgerichteten Vorgehen	23%	33%	+10%
Kennzahlen für die Erfolgskontrolle	14%	23%	+9%
Social Media Guidelines	31%	39%	+8%
Personelle Ressourcen für Social Media	33%	41%	+8%
Technische Möglichkeit auf Social Media zuzugreifen	69%	76%	+7%
Monitoring-Tools für Social Media	29%	36%	+7%
Social-Media-Workshops, Seminare oder Trainings	27%	33%	+6%

Social Media Delphi 2012 / n = 860 Kommunikationsverantwortliche / F 7 / Angegeben ist die Differenz der Prozentpunkte für die 2011 bzw. 2012 vorhandenen Rahmenbedingungen (nur für die Aspekte, die in beiden Jahren abgefragt wurden).

Die Unternehmenskultur



Quelle: Zeitwort.at

STUDIE Gallup
Mitarbeiter vermissen Lob vom Chef

Jeder vierte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt, ergab eine Umfrage des Gallup-Instituts. Den Mitarbeitern fehlt Lob durch die Führungskräfte.

Eine gute Kultur ist der entscheidende und nicht kopierbare Vorteil, den Unternehmen im Wettbewerb um Talente, Kunden und Geschäftspartner haben. Dr. Katrin Roppe

ZEIT ONLINE | BERUF

STARTSEITE POLITIK WIRTSCHAFT MEINUNG GESELLSCHAFT KULTUR WISSEN DIGIT

Bewerbung | Beruf

STUDIE

Führungskräfte kennen Unternehmensziele nicht

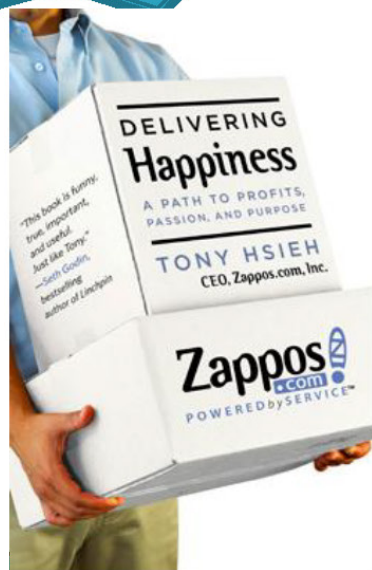
44%

Mitarbeiterführung gelingt, wenn die Firmenvision klar vermittelt wird. Nun stellt eine Umfrage fest, dass viele Führungskräfte das Unternehmensziel gar nicht kennen.

Need for change **79%** der Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift.

Gutes Beispiel „ZAPPOS“

Die Schlüssel zum Erfolg heißen Mitarbeiterausrichtung und Kundenservice.

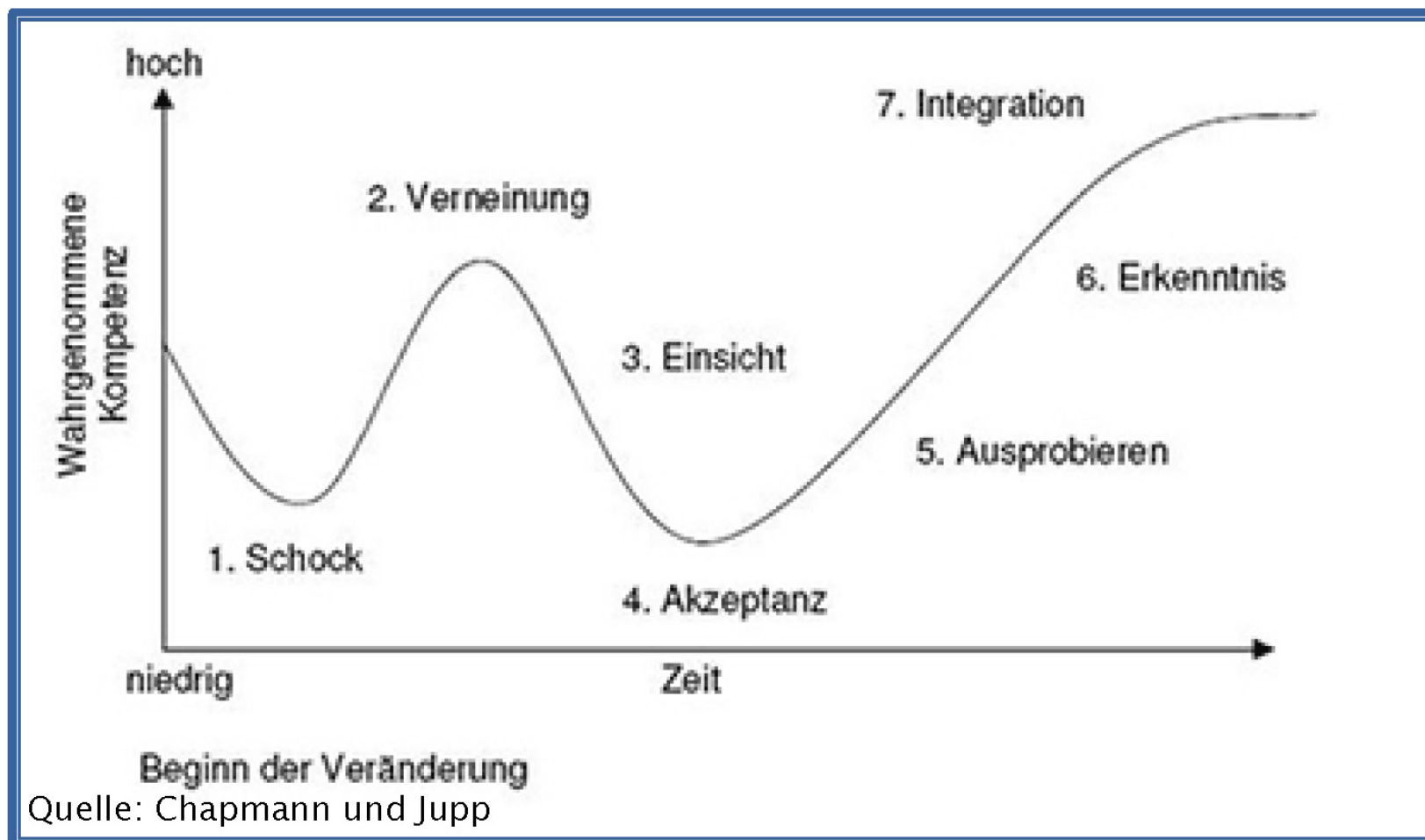


- Positive Unternehmenskultur
- Verrückte Mitarbeiter
- Spaß und Freude am Arbeitsplatz
- Zusammengehörigkeitsgefühl

Corporate Culture & Change Prozesse

- ▶ Wie ist unsere Unternehmenskultur?
- ▶ Ist eine Änderung wirklich notwendig?
- ▶ Kulturwandel ist kein Spaziergang!
- ▶ Die Frage nach dem Nutzen und Grund beantworten.
- ▶ Keine Universallösung anstreben!
- ▶ Konzentration auf das Wesentliche!
- ▶ Keine unerfüllbaren Erwartungen wecken!
- ▶ Wer sind die Schnittstellen?
- ▶ „Top-Down“ oder „Bottom-Up“?

Der Change-Prozess bedarf eines permanenten Kommunikationsprozesses aller Beteiligten.





If You Want Change Agents,
Hire Pirates!

(Steve Jobs)

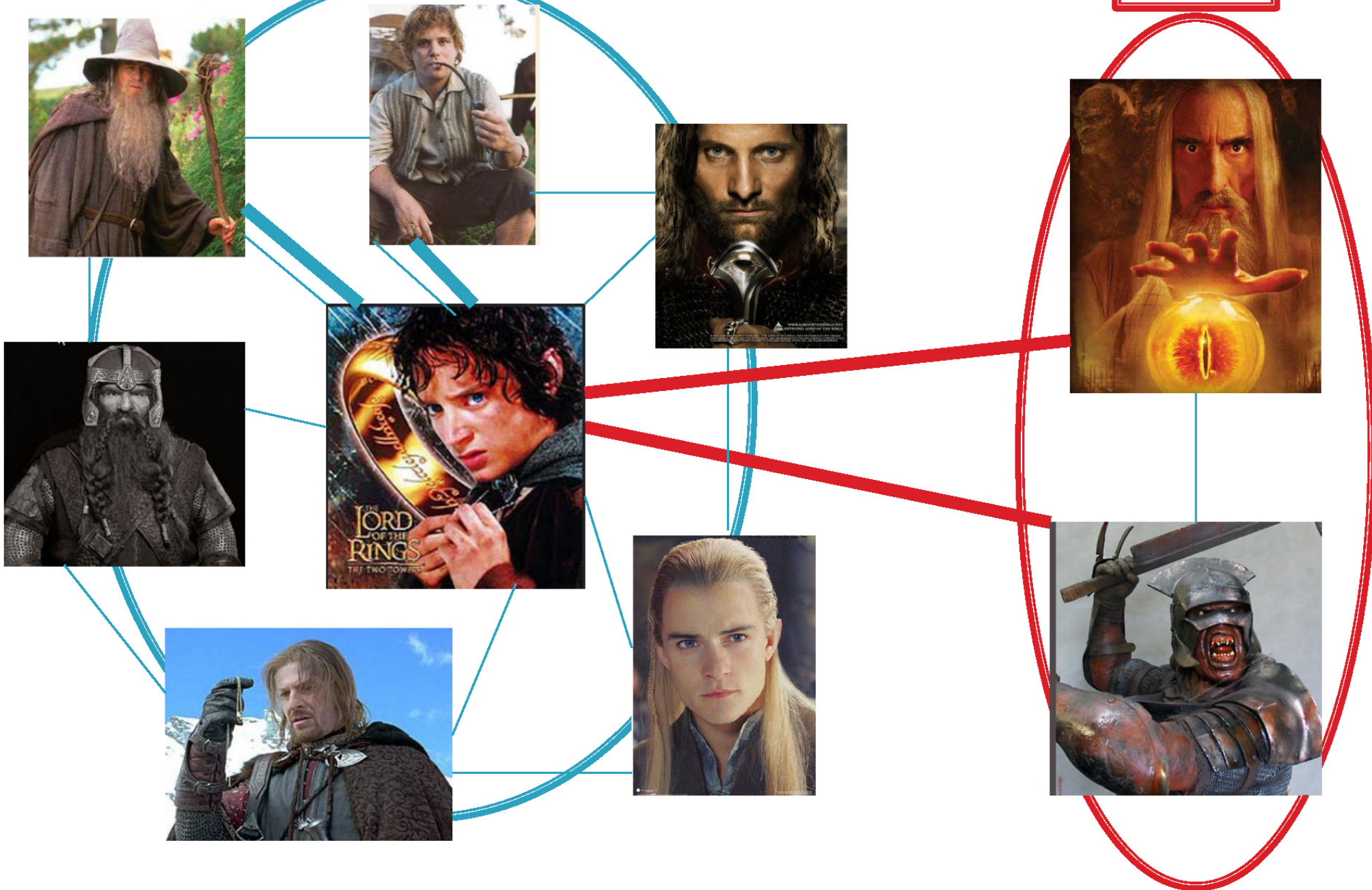
Identifikation von Stakeholder

- ▶ Wer sind sie? > Auflistung der Stakeholder
(Stakeholder: Einzelpersonen oder Gruppen)
- ▶ Was sind ihre Interessen und haben Einfluss auf meine Arbeit oder Projekte?
- ▶ Wie mit Ihnen in Verbindung treten?
- ▶ Welche Bedürfnisse haben sie?
- ▶ Wie wird mit Feedback umgegangen?
- ▶ Modelle und Techniken können helfen diese Fragen zu beantworten
 - Eine Stakeholder Matrix mapt die verschiedenen Stakeholders gegen ihre Interessen

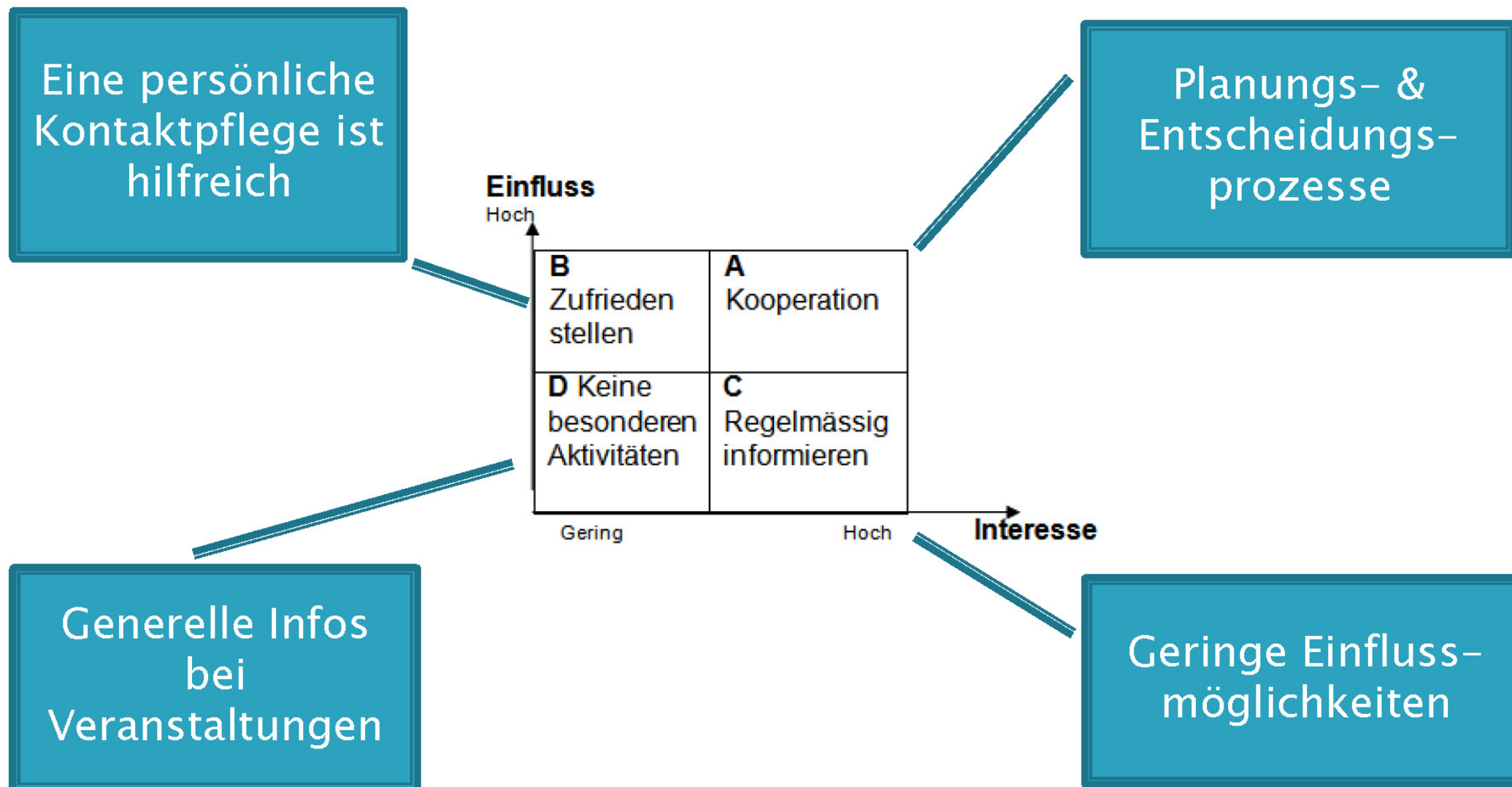
Stakeholder Map

PRO

Contra



Einfluss und Interesse der Stakeholder bestimmen



Vorgehensweise für die Strategie

- 1 Formulierung des vorläufigen Ziels
- 2 Briefing/ Fakten zum Unternehmen
- 3 Marktbeobachtung
- 4 SWOT-Analyse/ Stärken-Schwächen-Analyse
- 5 Zielgruppe/n
- 6 USP/ Alleinstellungsmerkmal
- 7 Positionierung und Botschaft
- 8 Kurzfristige, mittelfristige, langfristige Zielsetzung
- 9 Strategie
- 10 Maßnahmenplanung
- 11 Evaluation



1 Formulierung des vorläufigen Ziels

Ziele einer Social Media Kommunikationsstrategie sind in der Regel wirtschaftliche Ziele, mögliche Ziele, die Ihre Geschäftsfelder bzw. Qualifikationen betreffen.

Sie können ruhig in diesem ersten Schritt mehrere Ziel benennen. Formulieren Sie so genau wie möglich.

Bsp.:

"Wir werden unser Produkt Unternehmensberatung/ Coaching bis August 2012 um das Doppelte steigern"



2 Briefing/ Fakten zum Unternehmen

- Unternehmenshistorie:

Beschreiben Sie in kurzen Worten die Entwicklung des Unternehmens, für das Sie tätig sind, von Gründung ab. Recherchieren Sie zuvor die wichtigsten Fakten.

- Kunden/ Aufgaben/ Erfolge
- Organigramm/Stakeholder-Map
- Erfolge/Mißerfolge

3 Marktbeobachtung

Bevor wir dazu kommen, ein individuelles Stärken/ Schwächen-Profil anzulegen, müssen wir genaue Kenntnisse zu Markt haben.

Sie haben in Punkt 2 Ihre Geschäftsfelder bzw. Ihre Qualifikationen aufgelistet. Nun untersuchen wir diese Geschäftsfelder in Bezug auf den Markt. Bedenken Sie, dass 80% aller relevanten Informationen über das Internet frei verfügbar sind - diese 80% reichen uns aus.

- Wettbewerber
- Trendanalyse

4 SWOT-Analyse/ Stärken-Schwächen-Analyse



Im nächsten Schritt erarbeiten wir eine individuelle Stärken-/ Schwächenanalyse.

5 Zielgruppe/n

Nun kann die Zielgruppe genau fokussiert werden. Diese Aufgabe ist sehr schwierig, da es uns naturgemäß schwerfällt, potentielle Kunden auszuschließen. Man möchte sie doch alle! Doch wir helfen uns damit, dass wir eine Aufzählung zu Hilfe nehmen.

Wir benennen jeweils drei Zielgruppen und gewichten diese in drei Prioritätsstufen.

Zielgruppen müssen genau und trennscharf definiert werden.

Geben Sie zu jeder Zielgruppe ein Beispiel an, mit Namen, demographischen Daten, Unternehmenszweck, Position im Unternehmen, Verhalten etc. „Erfinden“ Sie die idealen Kunden oder benennen Sie jeweils einen Kunden aus Ihren Erfahrungen

5 Zielgruppe/n

1. Zielgruppe

A: kurzfristig, äußerst relevant, am schnellsten und leichtesten zu gewinnen, besonders gewinnbringend, es macht besonders viel Spaß, mit dieser Zielgruppe zu arbeiten (Konkretes Beispiel)

B: mittelfristig, relevant, nicht ganz so leicht zu gewinnen, für die Bewerbung müssen noch Voraussetzungen geschaffen werden, mühseliger, Arbeit macht weniger Spaß, Verhältnis von Einsatz und Gewinn sind weniger optimal (Konkretes Beispiel)

C: langfristig, wenig relevant, kommt selten vor, schwer direkt zu bewerben, Zusammenarbeit ist mühselig bzw. mit Schwierigkeiten verbunden, Verhältnis Einsatz und Gewinn sind schlecht, sehr aufwändig, Arbeit macht wenig Freude (Konkretes Beispiel)

6. Schritt: USP/ Alleinstellungsmerkmal

Dieser Schritt kann nun, wenn die Vorarbeit zufriedenstellend war, ganz leicht von der Hand gehen. Lesen Sie aufmerksam das bisher Erarbeitete durch, geben Sie es - wenn möglich - jemand Vertrautes zu lesen und ermitteln Sie daraus einen „Elevator Pitch“:

- Kleiden Sie das Alleinstellungsmerkmal (USP) zunächst in maximal 250 Wörter
- kürzen Sie im nächsten Schritt diese 250 Wörter auf 60 - 80 Wörter. Das ist etwa so lang wie dieser Abschnitt hier... (70 Wörter)



7 Positionierung und Botschaft

Positionierung

Wir haben die Zielgruppen ermittelt, und wir haben unser Alleinstellungsmerkmal eindeutig formuliert. Aus diesen Bausteinen ergibt sich nun die Positionierung. Sie ist abhängig vom Charakter unseres Unternehmens und der Unternehmenskultur. Die Positionierung ist emotional, begeisternd, leidenschaftlich. Sie ist eine langfristige Entscheidung. Die Positionierung ist nur intern zu verstehen und nimmt keine Rücksicht auf Diplomatie und Öffentlichkeit. Die Qualität der Positionierung bemisst sich an ihrer Tragfähigkeit.



7 Positionierung und Botschaft

Botschaft

Von der Positionierung zur Botschaft: Die Botschaft formuliert die Position in der Sprache der Zielgruppe. Positionierung und Botschaft entscheiden über den Erfolg der PR-Kampagne. Die Sprache ist eindeutig, unmissverständlich, kurz und präzise.

Neupositionierungen können notwendig sein, wenn sich Marktbedingungen ändern.

Solche Änderungen müssen sehr behutsam vorgenommen werden, um vorhandenes Kapital nicht zu zerstören.

8. Schritt:

Kurzfristige, mittelfristige, langfristige Zielsetzung

Als wir ganz zu Anfang ein Ziel formuliert haben, waren wir noch sehr frei in der Formulierung - nun wird es konkret. Die Ziele, die wir nun festhalten, sind Aussagen mit Vorschriftencharakter. Sie sind exakt und beschreiben einen zu erreichenden Zustand. Wir grenzen kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele voneinander ab.

Achtung! In die Zielformulierung dürfen sich keine Strategien einschleichen, Formulierungen wie „durch“ und „als“ sind unbedingt zu meiden.

8. Schritt:

Kurzfristige, mittelfristige, langfristige Zielsetzung

Langfristige Zielsetzung:

Zunächst formulieren Sie das generelle Ziel - es hat obersten Rang und Absolutheitsanspruch (z.B. Marktführer im Bereich Social Media PR-Agentur für regional ansässige KMU)

Mittelfristige Zielsetzung:

Dann das strategische Ziel - es liegt auf der mittleren Ebene und beschreibt die grundlegende Kommunikationsstrategie (z.B. Image aufbauen als Keynotespeaker mit hervorragend besetzter Kreativ-Agentur)

Kurzfristige Zielsetzung

Und last not least das taktische Ziel: es ist genau und zeigt die Methode an (z.B. als Referent und Autor sämtliche Verbände und Wirtschaftsorganisationen im Umkreis akquirieren für Vorträge, Workshops, Seminare etc.)

9. Schritt: Strategie

Eine Strategie legt fest, welcher Weg zum Ziel führt. Wie konditioniert man die potentielle Käufergruppe so, dass sie ganz selbstverständlich und ohne Zögern die „richtige“ Wahl trifft? Wie wird aus „Persil“ „Persil“?

Ab jetzt sind Phantasie, Planungsintelligenz und Kreativität gefragt. Wir können dem „General“ in uns freien Lauf lassen - einen Schlachtplan entwerfen.

Die Positionierung ist unsere Leitlinie, die Zielgruppen sind unsere Fürsten, die exakten Ziele unser Befehl.

Die Strategie vermittelt nicht einfach Werbebotschaften an die potentiellen Kunden, die Strategie nutzt Vermittler und Autoritäten, um ihr Ziel zu erreichen. Bei der Festlegung der Strategie berücksichtigt der kluge Strategie folgende Dialoggruppen und Attribute der zuvor definierten Zielgruppen:



9. Schritt: Strategie

Teilöffentlichkeiten:

Akteure im Meinungsmarkt (wer ist besonders aktiv im Web)

Mittler- und Empfehlerfiguren:

Testimonials (Identifikationssymbol-Figuren), Prominente Vorbilder, Personen mit professioneller Autorität oder Glaubwürdigkeit, Kunstfiguren, Opinion Leader, Trendsetter, Heimliche Entscheider (die beste Freundin...), Redaktionen und Journalisten, Stakeholder

Dispositions-, Neigungs- oder Interessengruppen:

Gruppen mit übereinstimmenden Interessen, doch ohne Zusammenhalt (wer folgt wem, macht mit, liest mit...z.B. Berufsgruppen)

10. Maßnahmenplanung

Nun kommen wir zum Wesentlichen: die Dramaturgie festlegen.
Die Dramaturgie ist die Vorgabe für die Maßnahmenplanung.

Beispiel für die Einführung eines B2C-Produkts:

- Push-Phase: breites Streuen der Botschaft
- Pull-Phase: die Zielgruppe „zu Hause“ abholen
- Empfehlerphase: Schneeballsystem initiieren
- Produktdiversifizierung: aus einer Serie eine Gattung machen

Eine Maßnahmenbeschreibung muss so ausführlich wie nötig und so bildhaft wie möglich sein. Maßnahmen müssen auf den zuvor erarbeiteten Resultaten aufbauen.

Ein Maßnahmenplan stellt alle Einzelmaßnahmen in ihrer zeitlichen Aufeinanderfolge und inhaltlichen Abhängigkeit voneinander dar. Er ist ein Steuerungsinstrument für den Kommunikationsprozess.

10. Maßnahmenplanung

Jede einzelne Maßnahme wird folgendermaßen beschrieben:

- Ziel (z.B. YouTube-Interviews aus Messen verkaufen)
- Zielgruppe (Aussteller auf Messen)
- Umsetzung (Angebote auf den jeweiligen Fanpages der Aussteller unterbringen)
- Termin (jeden Tag drei Posts)
- Verantwortung (Redakteur C. S.)
- Kosten (30 Minuten täglich)

10. Maßnahmenplanung

Die Einzelmaßnahmen sind übergeordneten Instrumenten zuzuordnen:

- Presse- und Medienarbeit (Pressemitteilungen zum Thema YouTube-Interviews versenden)
- Eigenmedien (Blog, Twitter-Account, Xing und Facebook füttern)
- Veranstaltungen (mit Kamera und Mikrofon zu Events gehen - Eigen-PR)
- Kooperationen (Messeveranstalter, Referenzkunden..)
- Interne Kommunikation (Genaue Absprachen in der Redaktion)
- Werbung (Flyer auslegen)
- Direktmarketing (Briefe an relevante Aussteller mit Flyer versenden)
- Online-Kommunikation (E-Mails an persönliche Kontakte, Newsletter, Empfehler einschalten)
- Verkaufsförderung/ Messen/ Promotion (Vertrieblerin mit Telefonakquise beauftragen)



11. Evaluation/Monitoring

Was auf keinen Fall passieren darf, ist „Schön, dass wir darüber gesprochen haben“. Viele Konzepte werden erarbeitet, aber nur wenige werden konsequent umgesetzt. Doch „Scheitern“ wird am besten definiert durch „Abbruch“. Es gibt kein durchdringenderes Scheitern als die Erkenntnis, etwas begonnen - und dann nicht beharrlich verfolgt zu haben. Darum ist eine gründliche Evaluation so entscheidend für den Erfolg der Kommunikationsstrategie.

11. Evaluation/Monitoring

Wie führt man eine Evaluation durch?

Dokumentieren Sie bei jeder einzelnen Maßnahme die Ergebnisse. Am besten nehmen Sie für jede Maßnahme einen Flipchart-Bogen Papier und halten dort die vereinbarten Maßnahmen folgendermaßen handschriftlich fest:

Maßnahmentitel

- Wer
- Was
- Wann
- Ergebnisse

Vorteil dieser unorthodoxen Methode ist, dass sie keinen großen Verwaltungs-Aufwand bedeutet. Man kann zu jedem Punkt spontan (z.B. beim Telefonieren) kleine Notizen machen - man braucht nur genug Platz auf dem Papier.

Was nicht gelungen ist und/ oder zeitlich verschoben werden musste, wird „rot“ eingetragen. Was überraschend gut gelungen und besonders erfolgreich ist, wird „grün“ aufgezeichnet, Zahlen und messbare Ergebnisse in „blau“.

Der oberste Bogen des Flipchart-Blocks wird neutral betitelt, so dass keine Besucher oder Uneingeweihte Ihre Maßnahmen Notizen einsehen können.

Change Management

Anleiten von Changes: acht Schritte	Wichtigste Herausforderung	Erwünschtes Verhalten
1. Vermittlung eines Dringlichkeitsgefühls	Mitarbeiter mobilisieren und sie dazu bringen, ihre Abwehrhaltung aufzugeben.	Die Mitarbeiter motivieren sich gegenseitig, Veränderungen in Angriff zu nehmen.
2. Bildung einer Führungsgruppe mit gemeinsamen Zielen	Teamfähige Mitarbeiter identifizieren, die ausreichend Vertrauen genießen und engagiert genug sind, um den schwierigen Change-Prozess durchzuführen.	Eine kompetente und teamorientierte Gruppe, die in der Lage ist, umfassende Changes durchzuführen, sorgt dafür, dass der Change von allen Mitarbeitern akzeptiert wird.
3. Entwicklung einer Vision und einer Strategie	Die Führungsgruppe muss die richtigen Visionen und Strategien entwickeln, um die Aktionen in allen Phasen des Change steuern zu können. Dies erfordert nicht nur die Berücksichtigung sachlicher, sondern auch kreativer und emotionaler Komponenten.	Die Führungsgruppe entwickelt die richtige Vision und Strategie für den Change.
4. Kontinuierliches Kommunizieren der Vision für den Change	So viele Mitarbeiter wie möglich dazu bringen, die Vision in die Realität umzusetzen.	Mitarbeiter beginnen, den Change zu akzeptieren und sich für ihn zu engagieren.
5. Handlungsspielräume schaffen	Die Beseitigung der größten Hindernisse, die Mitarbeiter daran hindern, die Vision umzusetzen.	Mehr Mitarbeiter sehen sich dazu in der Lage, die Vision in die Tat zu umzusetzen.
6. Förderung kurzfristiger Erfolge	So schnell wie möglich kurzfristige Erfolge erzielen, um die Unterstützer des Change zu motivieren, Pessimisten aufzumuntern, Zyniker zu entwandern und den Change weiter voranzutreiben.	Der Change gewinnt weiter an Dynamik, immer mehr Mitarbeiter beteiligen sich aktiv an der Umsetzung der Vision und der Widerstand gegen den Change geht immer weiter zurück.
7. Ausbau und Verfestigung von Erfolgen und Durchführung weiterer Changes	Die Durchführung von Changes kontinuierlich fortsetzen, bis die Vision ungeachtet aller Hindernisse vollständig umgesetzt ist.	Mitarbeiter sind nach wie vor motiviert, die Changes weiter voranzutreiben, bis die Vision vollständig umgesetzt ist.
8. Verankerung neuer Ansätze in der Organisationskultur	Entwickeln einer soliden Struktur, die die Grundlage für die neuen Arbeitsmethoden bildet.	Die neuen und erfolgreichen Verhaltensweisen bestehen fort, trotz alter Gewohnheiten, Wechsel in der Change-Führung usw.

Quelle: J.P. Kotter