

# Kommunikation im Change-Prozess

Von Anja Ebert-Steinhübel

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ welche Rolle die Kommunikation im Change Management einnimmt,
- ▶ welche Instrumente und Methoden der Change Communication zur Verfügung stehen,
- ▶ welches die Kommunikationsziele im Change-Prozess sind.

## Die Autorin

**Prof. Dr. Anja Ebert-Steinhübel**, Professorin für Organisationspsychologie und Kommunikation an der SRH Fern-Hochschule Riedlingen. Sie ist weiterhin als selbständige Trainerin, Beraterin und Coach sowie in freier Mitarbeit für die IFC EBERT GmbH tätig. Dabei ist sie auf die Themen Strategie und Führung, Bildungsmanagement und Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert.

*Kontakt:* [anja.ebert-steinhuebel@hs-riedlingen.de](mailto:anja.ebert-steinhuebel@hs-riedlingen.de); [info@ifc-ebert.de](mailto:info@ifc-ebert.de)

## Inhalt

1	<b>Die Rolle der Change Communication im Change Management</b> .....	2
1.1	Begriff der Change Communication.....	2
1.2	Kommunikationswirkungen im Change-Prozess.....	3

2	<b>Instrumente und Methoden der Change Communication</b> .....	5
2.1	Prozess der Change Communication.....	6
2.1.1	Kommunikationsziele im Change-Prozess.....	6
2.1.2	Phasen der Change Communication	7
2.2	Wirkungsorientierte Methoden der Change Communication .....	9
2.3	Integration der Methoden im Kommunikationskonzept.....	11
2.3.1	Akteure der Change Communication .....	12
2.3.2	Botschaften der Change Communication .....	12
2.3.3	Zielgruppen der Change Communication .....	13
2.3.4	Medien der Change Communication .....	14
3	<b>Fazit: Wirkungen und Effekte der Kommunikation</b> .....	15
3.1	Wirkungskontrolle im Change-Prozess ...	15
3.2	Besserer Change durch bessere Kommunikation?!.....	16
4	<b>Literatur</b> .....	17

# 1 Die Rolle der Change Communication im Change Management

## 1.1 Begriff der Change Communication

*Niemand kann den Wandel managen. Wir können ihm nur einen Schritt voraus sein. (Drucker 1999: 109)*

**Veränderungen als Notwendigkeit**

Der weitsichtige und vorausschauende Umgang mit Veränderungen ist für das langfristige Überleben von Organisationen heute eine absolute Notwendigkeit. Das

Change Management im Sinne einer geplanten organisatorischen Anpassung ist zur Daueraufgabe geworden, die Führungskräfte wie Mitarbeiter auf allen Ebenen und in allen Bereichen gleichermaßen betrifft: «Successful change is all about the people» (Klewes/Langen 2008: XIII). Ohne systematische Information und Beteiligung sind diese Prozesse jedoch nicht vermittelbar, daher setzt erfolgreicher Change eine erfolgreiche Kommunikation stets voraus.

Change Communication bzw. Veränderungskommunikation bezeichnet den sozialen Prozess, in dem die Voraussetzungen, Ziele und Inhalte des Change Management thematisiert werden, mit dem Ziel, ein gemeinsames neues Verständnis der Organisation zu vermitteln. Unter dem Dach dieser allgemeinen Definition tummeln sich vielzählige Spielarten der Change Communication, die je nach Situation und Zielsetzung einen eher offenen oder geschlossenen, eher informativen oder interaktiven, eher top-down oder bottom-up verlaufenden, eher kurz- oder langfristigen, eher ad hoc oder dauerhaft institutionalisierten Charakter hat.

**Sozialer  
Prozess**

Die besondere Bedeutung der Kommunikation in Change-Prozessen wird auch durch aktuelle Untersuchungen bestätigt (z. B. AT Kearney 2008, IFOK 2010): Wenn Veränderungsprojekte scheitern, dann vor allem an mangelnder, unzureichender oder ineffektiver Information, Motivation, Partizipation und Integration der Mitarbeiter und Führungskräfte.

## **1.2 Kommunikationswirkungen im Change-Prozess**

Change-Situationen sind immer Situationen, in denen Emotionen eine große Rolle spielen. Kommunikation wirkt darin «wie ein Katalysator und kann Prozesse beschleunigen oder bremsen» (Mast 2000: 28). Sie liefert

**Kognitives und  
emotionales  
Verstehen**

die notwendige «Veränderungsenergie», um aus vorhandenem Wissen, Einstellungen und Meinungen für die neuen Verhältnisse zu öffnen, zu überzeugen und zum Handeln zu bringen. Je niedriger die Kommunikationsziele in der Pyramide (vgl. Abb. 1) positioniert sind, desto leichter gelingt der Prozess. Je intensiver die Kommunikation wirkt, desto stärker können die Themen bei den Zielgruppen (auf einer höheren Ebene der Pyramide) verankert werden und desto stabiler wird die Veränderung. Die Verständnisstufen bauen aufeinander auf, d. h., eine Verhaltensänderung ohne Akzeptanz ist ebenso sinnlos wie ein grundsätzliches Verstehen bereits eine neue Einstellung mit sich bringt.

**Ganzheitlich  
konzeptio-  
nieren**

Das Ineinandergreifen der Stufen ist auch inhaltlich zu verstehen: Kognitives und emotionales Verstehen gelingt nur, wenn die Informationen konsistent, d. h. logisch und psychologisch schlüssig und nachvollziehbar vermittelt werden. So macht es zum Beispiel keinen Sinn, massive Kommunikationsaktionen für Randthemen zu starten, mit «Heile-Welt-Informationen» schwierige Kulturprozesse zu initiieren oder die interne Gerüchteküche mit Hochglanzartikeln in der Presse zu beschwichtigen. Kommunikation wirkt immer (gleich auf welcher Stufe) – auch dann, wenn sie bruchstückhaft oder gar nicht erfolgt. Besonders in kritischen Veränderungssituationen erzeugen mangelnde Transparenz, Geheimhaltung, Inkonsistenzen oder «scheibchenweise» Informationen negative Aufmerksamkeit und reduzieren im schlimmsten Fall eine bereits vorhandene Änderungsmotivation. Corporate Communication muss also ganzheitlich konzipiert und behutsam gesteuert werden, um die gewünschten Wirkungen Schritt für Schritt erreichen zu können.

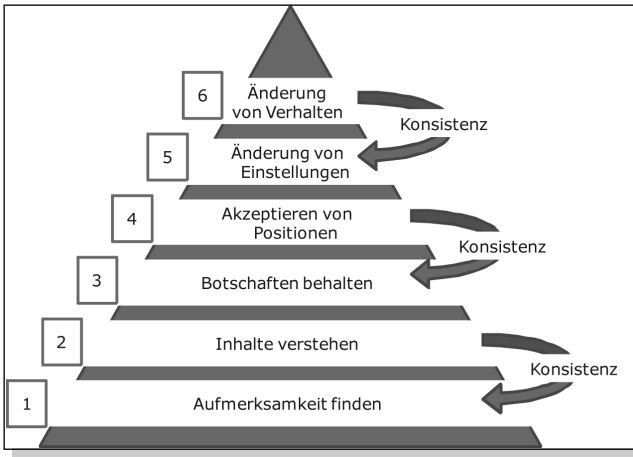


Abb. 1: Wirkungsebenen der Kommunikation (erw. nach Mast 2000: 29)

## 2 Instrumente und Methoden der Change Communication

Grundsätzlich können für die Begleitung und Unterstützung der organisatorischen Entwicklungsprozesse alle Instrumente und Methoden genutzt werden, die dem Unternehmen in seiner internen und externen Kommunikation zur Verfügung stehen. Der Unterschied liegt in einem klar definierten Prozess: Kommunikation im Corporate Change ist eine «Managementpraxis», die ein «völlig neues Selbstverständnis von Kommunikation» (Deekeling/Barghop 2003: 16) fordert, d. h. eine prozessorientierte Ziel- und Maßnahmenformulierung im Rahmen eines klaren, systematischen und strategischen Konzepts.

**Neues Kommunikationsverständnis**

## 2.1 Prozess der Change Communication

### 2.1.1 Kommunikationsziele im Change-Prozess

*Und als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sich ihre Anstrengungen.* (Mark Twain, 1835-1910)

Was kann, was soll, was muss?

Welche Methoden und Instrumente an welcher Stelle im Change-Prozess einzusetzen sind, beantwortet sich nur in der Frage nach dem Ziel: Was kann, was soll, was muss durch die Kommunikationsmaßnahmen (den methodischen Einsatz von Instrumenten) bei welchen Zielgruppen in welcher Zeit und Intensität herauskommen? Grundsätzlich ist die Aufgabe der Change Communication, über die Absichten und Wirkungen der geplanten Veränderung zu informieren und die Bereitschaft, die Fähigkeit und den Willen zur Veränderung bei allen Beteiligten zu vermitteln, um den Change-Prozess effektiv ablaufen zu lassen. Change Communication hat daher immer einen Wissens-(Information) und einen Verhaltensaspekt (Überzeugung, Kooperation), wobei letzterer insbesondere in komplexeren Projekten im Vordergrund steht (vgl. Pfannenberg 2009: 22).

Spezifische Kommunikationsziele

Über die Ziele der gesamten Veränderung hinaus können in unterschiedlichen Prozessphasen bei unterschiedlichen Beteiligten spezifische Kommunikationsziele voneinander abgegrenzt werden (veränd. und erweit. nach Schmalstieg/Pfannenberg 2009: 58):

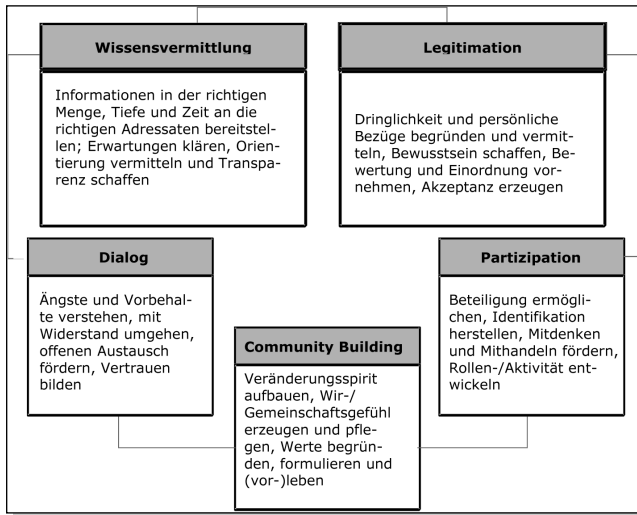


Abb. 2: Ziele der Change Communication

Die definierten Ziele und Umsetzungsmaßnahmen sind Bestandteil einer den Veränderungsprozess unterstützenden *Kommunikationsstrategie*. Die Zieldefinition geht der Maßnahmenplanung, d. h. der im Zeitablauf einzusetzenden Instrumente und Methoden, in jedem Fall voraus.

### 2.1.2 Phasen der Change Communication

Wenn Change Communication das Change Management von Anfang bis Ende begleiten und unterstützen soll, dann muss auch die Kommunikation entlang der Prozesskette «gemanaged», d. h. systematisch geplant, realisiert und kontrolliert werden. Idealerweise erfolgt dies in vier aufeinanderfolgenden Phasen:

#### Vier Phasen

#### 1. Analyse und Zieldefinition

Analyse und Festlegung der Kommunikationsstrategie auf Basis der analysierten Wirkungsziele; Planung und Kommunikation der Kommunikationsmatrix.

2. **Orientierung und Information**  
Formulierung der Veränderungsvision und -strategie, Information über die Akteure, Reichweiten und Schritte der Veränderung.
3. **Umsetzung und Partizipation**  
Durchführung der definierten Maßnahmen, Aktivierung aller Beteiligten und Kommunikation von (Teil-)Erfolgen.
4. **Integration und Evaluation**  
Verankerung, Reflexion und Bestätigung der Ergebnisse, Bewertung und Kontrolle der Wirkungen.

**Der Endzustand als Ausgangszustand**

Die einzelnen Schritte der Veränderung(skommunikation) bewirken eine Transformation des bisherigen Ausgangs- in den gewünschten Endzustand der Organisation, der zugleich wieder ein neuer Ausgangszustand für den weiterführenden Wandel bedeutet: Diese Stadien unterschiedlicher Veränderungsintensität und Organisationsstabilität («Unfreezing» = «Auftauen» – «Moving» werden, so z. B. auch dem von Kotter beschriebenen = «Bewegen» – «Refreezing» = «Einfrieren») (Lewin 1963: 207 f.), können als Grundmuster allen Change-Prozessen zugrunde gelegt werden. Als «Acht-Stufen-Prozess für die Umsetzung tief greifenden Wandels» (Kotter 1996: 18) bilden sie zugleich die Ziele und psychologischen Grenzen der Kommunikation im Change-Prozess mit ab:



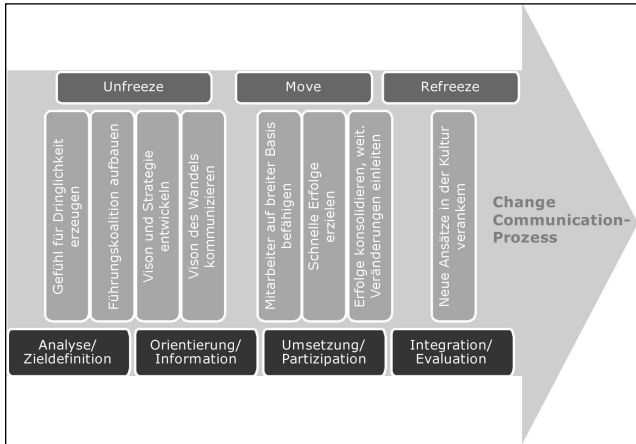


Abb. 3: Change-Communication-Prozess

Die in den einzelnen Phasen verfolgten Ziele sind in jedem Veränderungsprojekt unterschiedlich zu akzentuieren: So werden bei einer transnationalen Unternehmensfusion eher Legitimationsziele und das Community Building im Vordergrund stehen, bei eher technisch dominierten Prozessreorganisationen vor allem die Wissensvermittlung und Partizipation. Allgemein werden bei allen Change-Projekten in den Phasen 1 und 2 («Unfreezing») Wissens- und Legitimationsziele, in der Phase 3 («Moving») Dialog- und Partizipationsziele sowie in der Phase 4 («Refreezing») das Community Building stärker im Vordergrund stehen.

## 2.2 Wirkungsorientierte Methoden der Change Communication

Kommunikation im Corporate Change bedeutet, Fragen zu beantworten – häufig auch die, die gar nicht (offen) gestellt werden: «Was bedeutet die Veränderung für mich persönlich?», «Behalte ich meinen Arbeitsplatz?», «Reicht mein Wissen?», «Wer sind meine künftigen An-

sprechpartner?» Diese und ähnliche Überlegungen beschäftigen die betroffenen Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, Lieferanten etc. und führen in erster Linie zu einem Verlust an Sicherheit, gepaart mit Angst, Widerstand, Resignation oder Euphorie, Motivation und Aktivität, je nach Standpunkt und Situation.

**Ausrichtung  
auf unter-  
schiedliche  
Bedürfnisse**

Die Methoden der Change Communication müssen daher auf sehr unterschiedliche Bedürfnisse ausgerichtet sein und immer zugleich die kognitive (Wissens-) und emotionale (Gefühls-)Ebene ansprechen. Je deutlicher dabei die genannten psychologischen Hürden und Herausforderungen thematisiert werden, desto komplexer, aber auch erfolgsversprechender ist der Prozess. Jede Change-Situation ist unterschiedlich, ein für alle geltendes Kommunikationsportfolio kann es daher nicht geben. Einzige Konstante bilden die Start- und Endveranstaltungen, die in der Regel als «Kick-off» und «Abschluss» in einer möglichst großen Runde aller Beteiligten stattfinden. Innerhalb dieser Rahmen-Events kann die gesamte Klaviatur der persönlichen und medialen Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden:

<b>Wissensorientierte Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kock-off-Veranstaltungen, Betriebsversammlung, Road Shows</li> <li>• Ceo-Letter</li> <li>• Führungskreise, Information Aufsichtsrat/Beirat</li> <li>• Aushänge/Aufsteller/Postergalerie</li> <li>• Informationsmappen/-materialien</li> <li>• Mitarbeiter-/Kundenzeitschrift/Newsletter</li> <li>• Internet/Extranet</li> </ul>
<b>Legitimationsorientierte Methoden</b>	
<b>Dialogorientierte Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitergespräche, Diskussionsrunden</li> <li>• Befragungen</li> <li>• Internet- und Intranetforen, Blogs, Social Media</li> <li>• Mitarbeiter-/Führungs-Workshops</li> <li>• Multiplikatorenschulung</li> <li>• Teambriefings</li> <li>• Projektberichte/Erfolgsstories</li> </ul>
<b>Partizipationsorientierte Methoden</b>	
<b>Gemeinschaftsbildende Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großgruppenveranstaltungen</li> <li>• Klausurtagungen</li> <li>• Change-Foren (virtuell/real), Change-Café</li> <li>• Events/Visualisierungen/Werbekampagnen</li> <li>• Change Story</li> <li>• Abschlussfeier/Übergabeveranstaltung</li> </ul>

Abb. 4: Wirkungsorientierte Methoden der Change Communication

## 2.3 Integration der Methoden im Kommunikationskonzept

Welche Methoden an welcher Stelle im Prozess eingesetzt werden, sollte gleich zu Beginn in einem Kommunikationskonzept entwickelt werden, um die jeweils definierten Ziele in der gegebenen Zeit und bei einer gegebenen Kosten-/Mittel-Relation optimal zu erreichen. Das zentrale Instrument ist eine – mit allen Verantwortlichen abzustimmenden – *Kommunikationsmatrix*, in der wie in einem Fahrplan die Dauer und Häufigkeit der einzelnen Maßnahmen, die Erfolgsfaktoren und Kontrollgrößen, die verantwortlichen Akteure (mit Kontaktdaten) und die jeweiligen Adressaten (intern/extern, hierarchische Ebene) aufgeführt sind, damit auch die Change Communication als Projekt erfolgreich gesteuert werden kann.

Bestandteile des Kommunikationskonzepts sind nach der klassischen Formel «Who says what to whom in which channel with which effect» (Harold Lasswell 1949) fünf

**Kommunikationsmatrix als zentrales Instrument**

Komponenten: der Sender/Akteur (who?), die Botschaft (what?), der Adressat (to whom?), das Medium (in which channel?) und die Wirkungen (with which effect?).

### 2.3.1 Akteure der Change Communication

Die Change Communication kann durch das Management, die Stelle oder Abteilung für Marketing/PR und/oder Kommunikation, Leiter des Change-Projekts, ausgewählte Multiplikatoren oder externe Berater bzw. Agenturen erfolgen. Entscheidend für den Erfolg ist die enge Einbindung und die frühzeitige Formulierung der Kommunikationsstrategie im Change-Prozess.

Change Communication ist Führungskommunikation

Über die Gesamtsteuerung (z. B. durch die Kommunikationsabteilung des Unternehmens) hinaus ist Change Communication immer zu einem großen Teil *Führungskommunikation*: Das Management muss «Flagge zeigen», sich selbst offensiv für die Erreichung der Veränderungsziele einsetzen und den Dialog suchen, um auf allen Ebenen im Unternehmen für Akzeptanz und Vertrauen zu werben. Zusätzlich zur Aktivierung der Führungskräfte empfiehlt es sich insbesondere in organisationsweiten oder bereichsübergreifenden Projekten, *Multiplikatoren* für die Verbreitung der Change-Inhalte zu gewinnen (vgl. Wagner 2008). Die Rolle der Multiplikatoren liegt vor allem in der Face-to-face-Überzeugungsarbeit unter Kollegen. Dazu werden sie in Projektteams gemeinsam mit den definierten *Change Agents* (interne/externe Berater und Projektleiter) mit eingebunden und gegebenenfalls zeitweise von ihren Fachfunktionen freigestellt.

### 2.3.2 Botschaften der Change Communication

Change Story als Kernelement

Die Botschaft bzw. *Dramaturgie* der Change Communication muss die Vision und den Charakter der Veränderung für die Empfänger vermitteln, und zwar Schritt für

Schritt, sodass möglichst alle Beteiligten mitgenommen werden. Eine Dramaturgie zu konzipieren bedeutet, die Themen in einer bestimmten (Psycho-)Logik zu präsentieren, um die gewünschten Verstehenseffekte zu erreichen. Kernelement der Dramaturgie ist die sogenannte «Change Story» mit einem eingängigen Titel/«Claim», der das Leitmotiv wie eine Werbebotschaft transportiert. So kann z. B. ein modulares Führungskräfteentwicklungsprogramm mit dem Titel «Fit for Leadership» charakterisiert und inhaltlich durch ergänzende Gesundheits-/Sportangebote akzentuiert werden oder komplexe Organisationsveränderungen greifbar auf den Punkt gebracht werden, indem die Zukunftsvision mit Logos, Maskottchen, Slogans etc. visualisiert wird, die wiederum symbolisch für ganz konkrete Umsetzungsprogramme in allen Unternehmensbereichen stehen können (z. B. die «Offensive Bahn», mit der die Deutsche Bahn AG 2001 ein komplexes Sanierungs- und Entwicklungsprogramm gestartet hat, vgl. Tewinkel 2008).

### 2.3.3 Zielgruppen der Change Communication

Die Zielgruppen der Change Communication sind im ersten Schritt schnell benannt: Es sind die *Stakeholder* des Unternehmens, d. h. alle Personen, Gruppen oder Organisationen, die in irgendeiner Weise, sei es als Mitarbeiter, Lieferant, Kunde, Wettbewerber, Geldgeber, Aufsichtsrat, Anwohner etc. vom Erfolg oder Misserfolg der Veränderungen tangiert werden. Grundsätzlich unterscheidet man dabei eine interne vs. externe Öffentlichkeit. Welche Zielgruppen in welcher Intensität mit welcher Maßnahme bedacht werden, werden im Kommunikationskonzept entschieden und festgelegt.

**Stakeholder**

*Interne* und *externe Kommunikationsaktivitäten* sind also aufeinander abzustimmen. Wenn allerdings im Corporate Change vor allem die Motivation, Akzeptanz und Beteiligung der Mitarbeiter erhöht werden soll, so ist die

**Interne und externe Kommunikationsaktivitäten**

Kommunikation zunächst von innen nach außen und von oben nach unten zu starten (Lies u. a. 2011: 20). Gerade in der kritischen Anfangsphase muss klar, eindeutig und verbindlich informiert und kommuniziert werden. Gerüchtebildung oder asymmetrische Kommunikationsvorsprünge z. B. der Mitarbeiter vor den Führungskräften oder der Belegschaft vor der breiten Öffentlichkeit führen zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit und Vertrauen – in die Führung und womöglich den gesamten Prozess. Beispiele, in denen Insolvenzverfahren und drohende Entlassungen in den Massenmedien thematisiert wurden, bevor die Mitarbeiter direkt angesprochen wurden, gibt es auch in der jüngsten Vergangenheit leider zuhauf.

<b>Topmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelgespräche</li> <li>• Meeting</li> <li>• Conference-Call</li> </ul>
<b>Erste Führungskräfte Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting/Kick-off/Regionale Führungstreffen</li> <li>• Videokonferenz</li> <li>• Persönliche Gespräche</li> <li>• Informationsunterlagen</li> </ul>
<b>Zweite Führungskräfte Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting/Gespräche/Führungskräfteveranstaltungen</li> <li>• E-Mail/Brief an Führungskräfte</li> <li>• Informationsunterlagen für Kommunikation an Mitarbeiter</li> </ul>
<b>Mitarbeiter/Interne Gremien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsschreiben/Newsletter</li> <li>• Informationsveranstaltungen/Road Show</li> <li>• Gespräche/Meetings</li> </ul>
<b>Externe Anspruchsgruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressemitteilungen</li> <li>• (Presse-)Gespräche mit Medien, Investoren, Analysten</li> <li>• Mailings an Kunden und Lieferanten</li> </ul>

Abb. 5: Kommunikationskaskade im Change (veränd. nach Lies u. a. 2011)

### 2.3.4 Medien der Change Communication

**Das Medium ist die Botschaft**

Vom kanadischen Wissenschaftler Marshall McLuhan stammt der viel zitierte Satz: «The medium is the message.» Das Medium hat also selbst eine bestimmte Bedeutung, die bei den Empfängern zusätzlich zu der gesendeten Information ankommt: Wie wertvoll ist das Thema für das Unternehmen? Wie formell/persönlich ist die Situation? Wie wichtig ist meine Mitarbeit? Wie offen, komplex, bedeutsam etc. ist der Prozess? Darüber hinaus können Medien nach ihrer Interaktivität (Rück-

meldung bzw. Mitmachen), Aktualität (Schnelligkeit, Turnus), Informationskapazität (Menge/Qualität der Themen), Reichweite (Raum/Zeit), Zugänglichkeit (offen/geschlossen) und Effizienz (Kosten/Nutzen) beurteilt und eingesetzt werden.

Der spezifische Eigencharakter der Medien zeigt, zumindest unbewusst, Wirkungen bei den Empfängern. So kann die ausführlichste und aufwendigste Berichterstattung verpuffen, wenn diese unbemerkt über die tradierten Kanäle der Unternehmenskommunikation vermittelt und mehr als vertrautes «Grundrauschen» denn als Aufmerksamkeitserzeuger wahrgenommen wird. Wenn z. B. die Mitarbeiterzeitung oder der Newsletter der Geschäftsführung das Mittel der Wahl sind, diese jedoch mit geringem Neuigkeitswert assoziiert werden, so muss in der Art und Weise der Ankündigung und Aufmachung von Veränderungsthemen deren Dringlichkeit und Bedeutsamkeit deutlich herauszulesen sein. Umgekehrt ist auch bei höchst professionellen und innovativen Kampagnen Vorsicht geboten, wenn diese statt Aufbruchstimmung eher Ängste schüren, Fremdheit erzeugen oder schlicht als Verschwendung empfunden werden.

### **3 Fazit: Wirkungen und Effekte der Kommunikation**

#### **3.1 Wirkungskontrolle im Change-Prozess**

In der Evaluation der Change Communication schließt sich der Kreis einer systematischen, projektorientierten Veränderungskommunikation. Insbesondere bei längeren Veränderungsprozessen darf dieses jedoch nicht erst am Schluss, sondern sollte permanent als Reflexionsprozess stattfinden. Denn die Fragen, ob die zu einem Zeitpunkt beabsichtigten Wirkungen eingetreten, die Zielgruppen erreicht, die für das Handeln erforderliche Informations-

**Permanenter  
Reflexionsprozess**

basis gegeben ist, sind entscheidend für den Erfolg des gesamten Veränderungsprojekts.

**Differenzierte Bewertung** Entsprechend den Wirkebenen der Kommunikation (vgl. Abb. 1) kann auch das Ergebnis der Change Communication differenziert bewertet werden: Auf der untersten Ebene («Output») wird gefragt, ob die Kommunikation überhaupt wahrgenommen wurde, die Maßnahmen wie geplant durchgeführt und die Wahl der Medien, Akteure und Instrumente die richtige war. Auf einer mittleren Ebene («Outcome») stellt sich die Frage, ob und welche Behaltens- und Akzeptanzwirkungen beobachtet werden konnten, in wieweit Widerstände aufgegeben und Ängste überwunden wurden und so neue Einstellungen und Verhaltensweisen vermittelt werden konnten. Auf der obersten Ebene («Outflow») werden die Verbindlichkeit und Eindeutigkeit des veränderten Denkens und Handelns hinterfragt und die neu gewonnenen individuellen und organisatorischen Kompetenzen gemäß der Kommunikations- bzw. Veränderungsstrategie evaluiert (vgl. DPRG/ICV-Bezugsrahmen, Pfannenberg 2007).

### 3.2 Besserer Change durch bessere Kommunikation?!

Kommunikation wirkt immer und überall. Dass man, wie es P. Watzlawick vor über 50 Jahren formuliert hat, nicht *nicht* kommunizieren kann, impliziert für die Change-Problematik vor allem auch die extrem negativen Folgen nicht praktizierter oder ungenügender Kommunikation.

**Hohe Lernbereitschaft** Menschen sind einerseits von Natur aus neugierig und lernwillig, wie wir an uns selbst erfahren können, wie uns aber auch die neueste Forschung lehrt: Bei Lernprozessen wird im Gehirn der Botenstoff Dopamin ausgeschüttet, der zum einen unser internes Belohnungssystem aktiviert und zum anderen den Informationstransfer vom Kurz- in das Langzeitgedächtnis unterstützt. An



Versuchen mit Ratten konnte festgestellt werden, dass diese nahezu süchtig nach Lernen – respektive damit gekoppelter Dopaminausschüttung – reagieren. Change-Prozesse können also, im Sinne von Lernprozessen konzipiert, durchaus glücklich machen.

Andererseits sind wir Menschen gleichermaßen auf Konstanz programmiert: Das Vertraute, Bekannte erzeugt in uns Gefühle der Geborgenheit und Sympathie, wohingegen das Fremde, Neue, Unbekannte eher Unsicherheit und Ablehnung evoziert. Insbesondere auf unvorbereitete Wechsel in unserem Bezugssystem, auf drohende Umbrüche oder einschneidende Veränderungen reagieren wir nahezu instinktiv mit Blockaden, Rückzug oder Gegenangriff, ganz so, wie wir dies im Laufe unserer Evolution erfahren und weitergegeben haben.

**Hohe Prägung  
auf Konstanz**

Die Schlüsselrolle der Kommunikation wird in eben diesem Spannungsfeld typisch menschlicher Reaktionen offenbar. Es muss also beides gelingen: neue Perspektiven spannungsreich aufzuzeigen, Impulse zur persönlichen Aktivität und Beteiligung zu setzen sowie Sicherheit durch Wissen und Information, aber auch emotionale Verankerung zu vermitteln und neu herzustellen. Evaluation setzt daher bereits bei der Zieldefinition der Veränderungsprozesse an und sollte als Reflexionsmechanismus auf allen Ebenen eingesetzt werden. Kommunikation ist der Erfolgshebel für ein aktives Veränderungsmanagement in der Organisation. Die Chancen einer systematischen Change Communication sind jedoch bei Weitem noch nicht ausgeschöpft.

**Schlüsselrolle  
der Kommunikation**

## **4 Literatur**

**A.T. Kearney (2008):** Management von Fusionen. Gemeinsame Serie von WirtschaftsWoche und A.T. Kearney. In: WirtschaftsWoche Nr. 28/07. 07. 2008. URL:

- file\_sonderdruck\_atkearney\_online\_122155722167ce.pdf [17. 04. 2012]
- Deekeling, E./Barghop, D. (Hrsg.) (2003):** Kommunikation im Corporate Change. Wiesbaden.
- IFOK (2010):** Pluspunkt. Erfolgsfaktor Change Communication. Ergebnisse einer Studie mit 1300 Führungskräften. [www.ifok.de](http://www.ifok.de)
- Kotter, J. P. (2011):** Leading Change. München.
- Lies, J. (Hrsg.)/Mörbe, S./Volejnik, U./Schoop, S. (2011):** Erfolgsfaktor Change Communications. Wiesbaden.
- Mast, C. (2000):** Effektive Kommunikation für Manager. Informieren, Diskutieren, Überzeugen. Landsberg/Lech.
- Pfannenberg, J. (2007):** Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Kommunikation. Theoretische Grundlagen. URL: [http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf\\_thesenpapiere/DPRG-Thesenpapier-Theoretische-Grundlage-22-02-2007.pdf](http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf_thesenpapiere/DPRG-Thesenpapier-Theoretische-Grundlage-22-02-2007.pdf) [19. 04. 2012]
- Pfannenberg, J. (Hrsg.) (2009):** Veränderungskommunikation. Frankfurt a. M.
- Schmalstieg, D./Pfannenberg, J. (2009):** Die Medien der Veränderungskommunikation. In: Pfannenberg, J. (2009) (Hrsg.), S. 58 – 71.
- Tewinkel, B. (2008):** Die Bahn nach vorne bringen ... Die *Offensive Bahn* als Beispiel für eine erfolgreiche strategische Kommunikation. In: Deekeling, E./Barghop, D. (Hrsg.) (2008): a. a. O., S. 48 – 64.
- Wagner, E. (2008):** Use of multipliers in change communication: How credible personal communication can make change effective. In: Klewes, J./Langen, R. (Ed.): Change 2.0. Beyond Organisational Transformation. Berlin/Heidelberg, S. 75 – 86.