

Dipl.-Kfm. Tobias Bernecker/  
Prof. Dr. Michael Reiss

WEB 1.0 IM CHANGE MANAGEMENT

KOMMUNIKATION IM WANDEL

**Kommunikation als Instrument des Change Managements  
im Urteil von Change Agents**

erschienen in:

*zfo*, 71. Jg., 2002, Heft 6, S. 352-359

**Universität Stuttgart, BWI, Abt. II, Heilbronner Str. 7, D-70174 Stuttgart**  
**Telefon: +49 (0)711/ 685-83175, Telefax: +49 (0)711/ 685-82764**  
**e-mail: [lehrstuhl.organisation@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:lehrstuhl.organisation@bwi.uni-stuttgart.de)**  
**Internet: [www.bwi.uni-stuttgart.de/lfo](http://www.bwi.uni-stuttgart.de/lfo)**

## **Kommunikation im Wandel**

Kommunikation als Instrument des Change Management im Urteil von Change Agents

**Die Kommunikationspolitik stellt einen kritischen Erfolgsfaktor für jedes Change-Vorhaben dar. Aktuelle empirische Erkenntnisse über die eingesetzten Instrumente sowie deren Effektivität und Effizienz sind nur lückenhaft vorhanden. Eine hier vorgestellte Befragung von Change Agents verdeutlicht, dass die Kommunikationspolitik im Wandel offenbar selbst einem Wandel unterliegt. Dafür sind nicht primär die neuen elektronischen Medien wie E-Mail und Intranet verantwortlich. Vielmehr zeichnet sich, wie eine Studie der Universität Stuttgart in Zusammenarbeit mit der ILTIS GmbH, Rottenburg zeigt, ein Übergang auf die interaktive Zweiweg-Kommunikation auf der Basis von change-spezifischen Kommunikationsinstrumenten ab.**

### **1. Werkzeuge der Implementierung**

Change Management ist im Zeitalter der Net-Economy zur Regel geworden (vgl. *Habbel* 2001, S. 53). Der richtige Umgang damit gehört zum täglichen Geschäft. Dies gilt sowohl für die damit konfrontierten Führungskräfte als auch für die Betroffenen. Beide sind nahezu ständig in Prozesse der bewussten Veränderung von Strukturen, Vorgängen und Verhaltensweisen eingebunden.

Der Veränderungsprozess läuft in typischen Phasen ab (vgl. *Kanter et al.* 1992; *Kobi* 1996; *Gaßner* 1999; *Hammer/Champy* 2001). Als Bindeglied zwischen der Planung eines Change-Vorhabens und seiner Realisation kommt der *Implementierung* im Phasenschema besondere Bedeutung zu: Sie ist für die Herstellung von Harmonie zwischen dem Veränderungskonzept und dem betroffenen Kontext (z.B. Mitarbeiter, Systeme, Strukturen, Prozesse) verantwortlich. Zur Beherrschung dieser Aufgabe steht ein Spektrum von akzeptanzfördernden Instrumenten zur Verfügung: Neben den primär für das Kennen einer Veränderung zuständigen Kommunikationsinstrumenten umfasst dieses die Qualifikationsinstrumente, die Motivationsinstrumente und die Organisationsinstrumente zur Gestaltung der Übergangsorganisation (vgl. *Abbildung 1* sowie *Reiß* 1995, 1997; *Spalink* 1998).

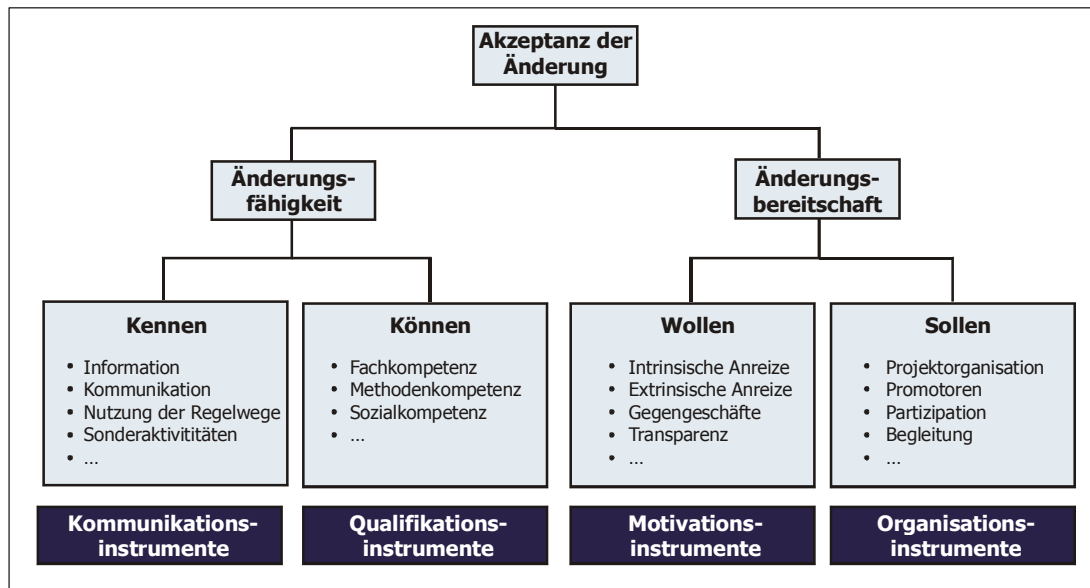


Abbildung 1: Instrumente der Implementierung

Aus diesem Handwerkszeug der Implementierung sollen hier schwerpunktmäßig die Kommunikationsinstrumente herausgegriffen werden. Innerhalb der Umsetzungskompetenz kommt ihnen zentrale Bedeutung für die Initiierung, Konzipierung und Stabilisierung einer Veränderung zu (vgl. *Kieser et al. 1998; Wunderer/Bruch 2000; Anwander 2002*). Empirische Studien belegen nämlich, dass Kommunikationsdefizite regelmäßig den Hauptgrund für das Scheitern von Veränderungsvorhaben darstellen (vgl. z.B. *Die Akademie 1999; Watzlawick et al. 1990*).

Um eine empirisch fundierte Einschätzung der regelmäßig in Veränderungsvorhaben zum Einsatz kommenden Kommunikationsinstrumente geben zu können, wurde im November 2001 eine Reihe Führungskräfte, Projektmanager und Berater gebeten, ihre Einschätzungen einer modernen Kommunikationspolitik darzulegen. Die Befragten tragen regelmäßig für strukturelle Veränderungsprozesse Verantwortung, die zwischen zehn und mehr als 250 Mitarbeiter betreffen. Solche Veränderungen von Prozessen, IT-Systemen oder Organisationsstrukturen machen zumeist den Hauptteil der zu leistenden Implementierungsarbeit aus (vgl. z.B. *ODR 1997; HRLC 1999a*). Es wurden 25 ausgewählte Change Agents persönlich zum Ausfüllen des Fragebogens motiviert, 23 vollständig ausgefüllte Fragebögen konnten ausgewertet werden. Der Fragebogen wurde teilweise standardisiert, um Tendenzaussagen zu den Zielen des Change Managements sowie zu Häufigkeit und Wirksamkeit der zum Einsatz kommenden Kommunikationsinstrumente zu

ermöglichen. Teilweise wurden die Fragen auch offen formuliert, um genügend Raum für persönliche Einschätzungen und Anmerkungen zu lassen. Abgefragt wurden charakteristische Aspekte der Kommunikation wie ihre Bedeutung, die Qualität, das Maß der Interaktivität oder die vertrauensbildende Wirkung. Diese Aspekte stellt beispielsweise auch der standardisierte Fragebogen *KomminO* zur Kommunikation in Organisationen in den Vordergrund (vgl. *Sperka* 1997), der seinerseits auf einem englischsprachigen „Organizational Communication Questionnaire“ (*Roberts/O'Reilly* 1974) aufbaut. Allerdings haben sich zwischenzeitlich durch aktuelle Entwicklungen, insbesondere durch die zunehmende Verbreitung elektronischer Kommunikationsinstrumente wie E-Mail, Intranet oder Diskussionsforen, einige neue Aspekte für die Kommunikation ergeben (vgl. *Bruhn* 1997; *Frey* 1999; *Hoffmann* 2001). Dies gilt auch bzw. besonders im Management des Wandels, weshalb eine erneute Beschäftigung mit dieser Thematik erforderlich scheint.

## **2. Kommunikation im Change Management**

Kommunikation im Change Management unterscheidet sich in einer Reihe von Parametern von der Regelkommunikation innerhalb der Unternehmung. Als Instrument des Veränderungsmanagements soll sie Aufmerksamkeit erzeugen, gleichzeitig zur Diagnose dienen und auch Träger der Veränderungsbotschaft sein. Mitunter verursacht die Summe dieser Anforderungen, dass die Sonderkommunikation die Bedeutung der Regelkommunikation deutlich übersteigt. Erst intensive Kommunikationsprozesse erlauben die Vermittlung der drei übrigen Sparten des Change Managements, da ohne wechselseitigen Informationsaustausch weder die Qualifikation der Betroffenen, noch eine vollständige Motivation oder die Organisation einer Veränderung möglich ist (vgl. *Kieser et al.* 1998).

Ein internes Implementierungsmarketing rückt die relevanten Zielgruppen in den Mittelpunkt einer stimmigen Kommunikationspolitik, insbesondere wenn ein Veränderungskonzept durch wenige Träger einer Veränderung verhältnismäßig vielen Beteiligten zu verkaufen ist (vgl. *Jüsche/Steinle* 1982; *Bruhn* 1999; *Boenigk* 2001). Maßnahmen wirken nur dann, wenn sie bei den richtigen Personen auf Interesse stoßen. Diese Aufgabe wird im Marketing unter anderem auf dem Weg einer Personalisierung von Instrumenten gelöst, d.h. durch deren individuelle Ausgestaltung. Während Individualisierung tendenziell der Effektivität („richtigen Wandel gestalten“) und dort insbesondere der Akzeptanzförderung zuträglich ist, verursacht sie andererseits hohe Kosten und ist somit unter Effizienzgesichtspunkten („Wandel richtig gestalten“) kritisch zu sehen.

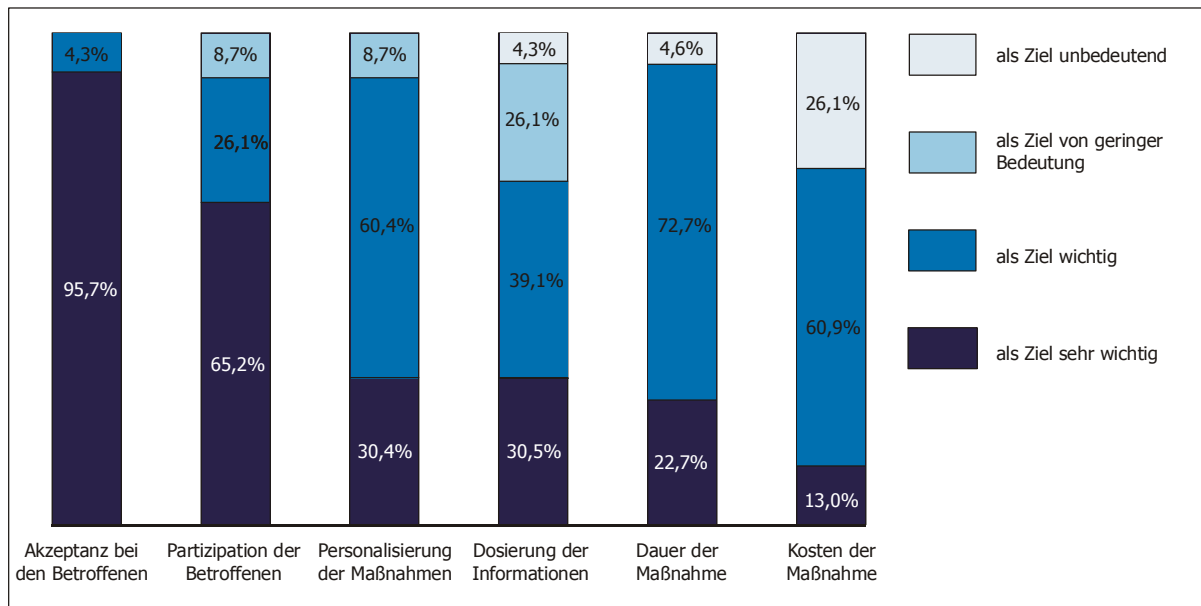


Abbildung 2: Ziele des Change Managements

Erkennbar ist, dass nach Meinung der befragten Change Agents die Effektivitätsziele im Vordergrund der Change-Vorhaben stehen (vgl. *Abbildung 2*). Dies macht die Bedeutung der Akzeptanz und der Partizipation deutlich. Eine geringere Rolle wird hingegen den effizienzfokussierten Parametern Zeit und Kosten beigemessen. Diesen kommt in weniger als einem Drittel der Fälle eine sehr hohe Bedeutung zu. Während dann allerdings fast alle Befragten der Meinung sind, dass die Dauer einer Veränderungsmaßnahme zumindest wichtig ist, sind dies bei den Kosten immer noch weniger als drei von vier Befragten. Die Ergebnisse bestätigen hier andere Untersuchungen, die zu ähnlichen Resultaten gelangen (vgl. *Mohr 1997; Mohr/Woehle 1998*). Allerdings ist zu beachten, dass nicht schon die isolierte Fokussierung auf einzelne Ziele, sondern vielmehr erst ein stimmiger „Kriterienmix“ (*Nippa 1997*) den Erfolg eines Implementierungsvorhabens sicherstellt.

Erfolg und Misserfolg einer Veränderung hängen aber nicht nur vom Zielsystem, sondern auch von der Vermittlung der relevanten Informationen im Verlauf des Veränderungsprozesses ab. Dort haben sich insbesondere drei Komplexe herauskristallisiert: *Gründe einer Veränderung*: Wichtig ist, alle Betroffenen darüber aufzuklären, weshalb eine Veränderung erforderlich wird. Häufig kommen hier geänderte Umsystem- und Wettbewerbsbedingungen (z.B. Euro-Einführung, europäischer Binnenmarkt, Globalisierung), eine veränderte Unternehmenssituation (z.B. M&A-Aktivitäten, strategische

Neupositionierung) oder auch eine proaktive Vermeidung von Stillstand im Unternehmen in Betracht (vgl. *Doppler/Lauterburg* 2000).

*Inhalte einer Veränderung:* Um eine umfassende Akzeptanz für eine Veränderung schaffen zu können, muss diese in ihrem Umfang klar umrissen werden. Hierzu zählt, ob es sich um globale, unternehmensweite oder lokale, auf den einzelnen Arbeitsplatz oder die Abteilung bezogene Veränderungen handelt, ob die Einführung Pilotfunktion übernehmen soll, welche Strukturen oder Prozesse betroffen sind, und in welcher Weise diese verändert werden sollen, z.B. in einem inkrementellen Prozess.

*Folgen einer Veränderung:* Für den einzelnen Betroffenen steht im Vordergrund, wie sich eine Veränderung auf ihn persönlich und sein unmittelbares Arbeitsumfeld auswirkt. Von Interesse sind hier z.B. Veränderungen der Belegschaftsgröße, Umsetzungen innerhalb des Betriebs oder eine Neuverteilung von Aufgaben durch ein Change-Vorhaben.

Die Teilnehmer der Befragung beziehen alle drei Punkte gleichermaßen und nahezu lückenlos in den Kommunikationsprozess mit ein. Während allerdings in nahezu jedem Veränderungsprozess ausführlich über die erzielten Erfolge berichtet wird, stehen die Verantwortlichen der Offenlegung von Problemen und Misserfolgen weit skeptischer gegenüber. Nur jeder zweite Misserfolg wird den betroffenen Personen auch mitgeteilt. Zur Kommunikation von Erfolgen wird hingegen auch die regelmäßige Information darüber gezählt, wie sich der laufende Veränderungsprozess im Verhältnis zu den einschlägigen Benchmarks positioniert.

### **3. Kommunikations-Infrastrukturen**

Der einfachste im nachrichtentechnischen Kommunikationsmodell beschriebene Kommunikationsprozess kennt nur die Einweg-Übertragung von Botschaften. In Unternehmen finden solche Vorgänge täglich statt. Im Change Management kommt eine solche einfache Information der Mitarbeiter meist durch Broadcasting, z.B. in Form von Artikeln in der Mitarbeiterzeitschrift, durch Aushänge oder über E-Mail-Newsletter zum Einsatz. Ein realer oder virtueller „Change-Kummerkasten“ stellt ebenfalls eine Möglichkeit der Einweg-Kommunikation von den Mitarbeitern an die Vorgesetzten dar.

Für das erfolgreiche Management von Veränderungen reicht eine solche Einweg-Informationspolitik allerdings nicht aus (vgl. auch *Wohlgemuth* 1989; *Bitzer* 1993; *Grasse* 1999). Vielmehr ist ein gegenseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch erforderlich, der von der damit verbundenen Datenrückkopplung profitiert. So kommen auch Diagnose- und Motivationseffekte zum Tragen (vgl. *Seiwert* 1992; *Benz* 2000; *Picot et al.* 2001). Um ein

effizientes Change Management zu gewährleisten, darf Interaktion zudem nicht nur auf den bereits im Unternehmen vorhandenen Kommunikationsinstrumenten beruhen. Vielmehr ist die Einbeziehung von Sonderaktivitäten und neuen Techniken erforderlich (vgl. *Abbildung 3*).

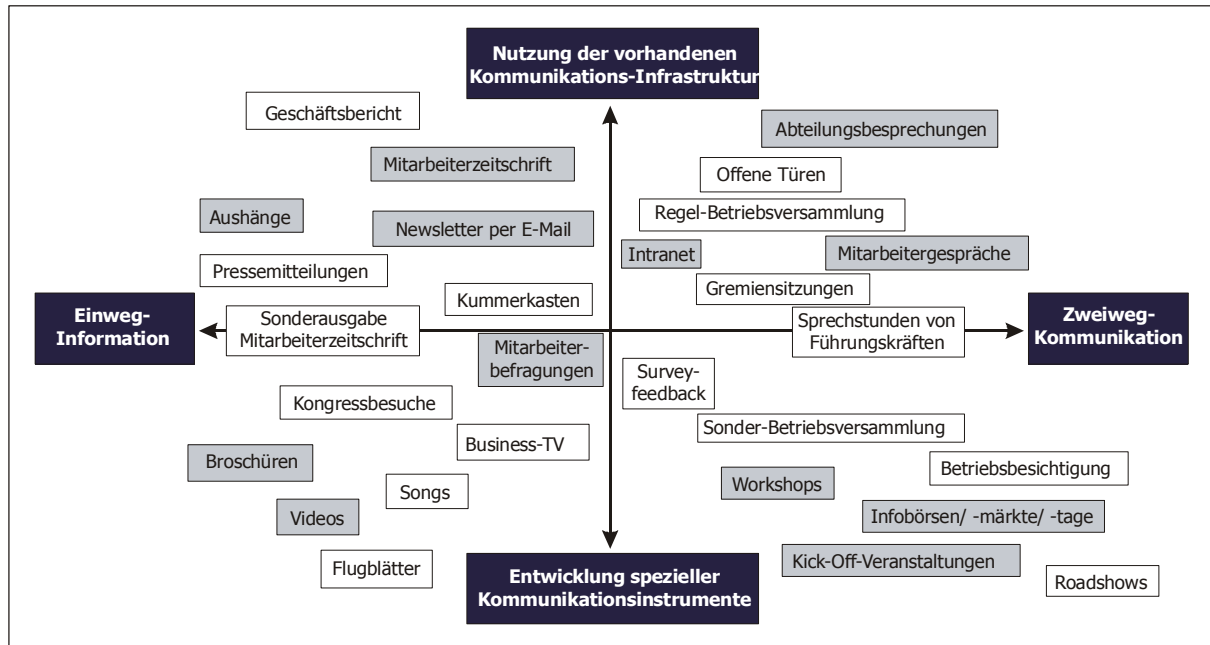


Abbildung 3: Kommunikationsinstrumente für das Change Management

Allerdings werden durch eine derartige Entwicklung spezieller Kommunikationsinstrumente auch zusätzliche Akzeptanzbarrieren aufgebaut, da nicht nur die Veränderung selbst, sondern auch die Methode ihrer Vermittlung für die Betroffenen unbekannt ist. Eine besondere Gefahr bergen hier die elektronischen Kommunikationsinstrumente. Bezieht sich ein Change-Vorhaben beispielsweise auf ein IT-Redesign oder die Einführung von E-Services, wird rasch die Gefahr einer Frühstart-Falle heraufbeschworen: Die Veränderung wird durch sie selbst einzuführen versucht (zur Frühstart-Falle vgl. auch *Scott-Morgan* 1994). Die Gefahr eines Scheiterns zeigt sich hier besonders deutlich bei älteren Arbeitnehmern (vgl. *Brink/Pfau* 1996; *Reiß* 1997).

Beim Abbau von Akzeptanzbarrieren ist insbesondere eine Vorreiterrolle des Managements gefragt, indem dort aktiv von der neuen Technik Gebrauch gemacht wird (vgl. *Schuppli* 1998). Zu beachten ist aber, dass Regelkommunikation oftmals glaubwürdiger ist als speziell initiierte Sonderaktivitäten. Diesem Vorteil muss jedoch die schwache Aufmerksamkeitswirkung der Regelkommunikation als Effektivitätsnachteil entgegengesetzt werden.

### 3.1 Vorhandene Einweg-Informationsinstrumente

Aufgrund ihrer Verankerung in den ordentlichen Kommunikationswegen zeichnen sich die vorhandenen Informationskanäle durch einen hohen Verbreitungsgrad in den Unternehmen aus. Sie stellen kostengünstige, weit verbreitete Instrumente der Kommunikation dar, die regelmäßig zur Implementierung von Veränderungen herangezogen werden. Allerdings wird ihnen durch die befragten Change Agents nur eine durchschnittliche Wirksamkeit zugesprochen (vgl. *Abbildung 4*).

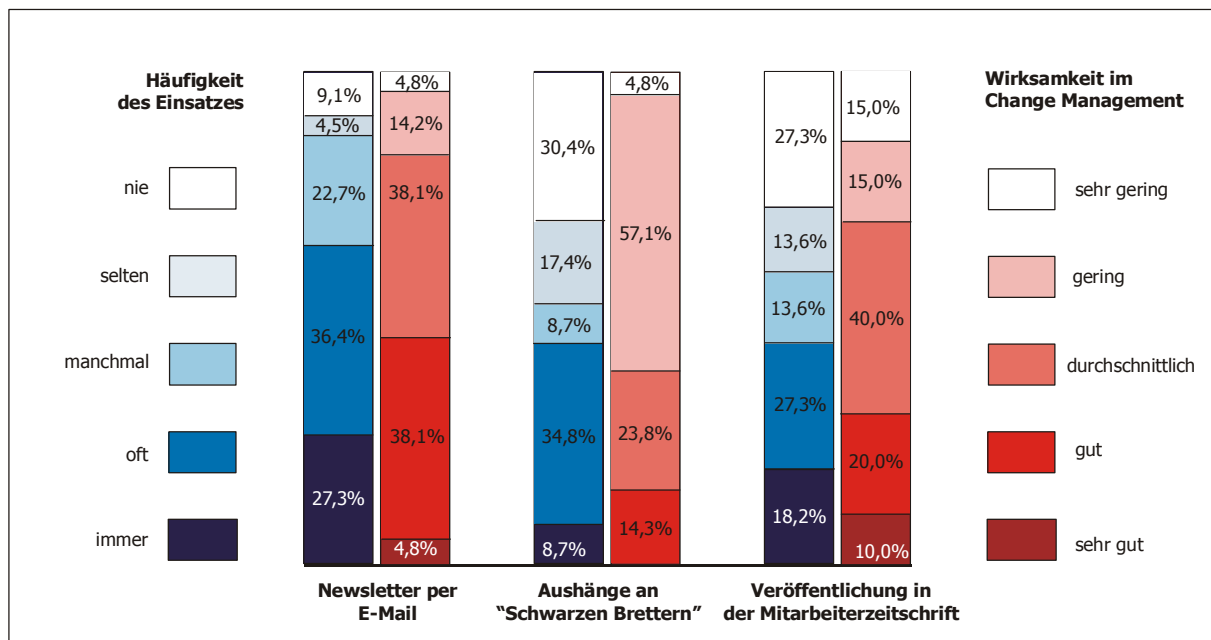


Abbildung 4: Einsatz und Wirkung vorhandener Einweg-Information

Besonders schlecht schneiden die klassischen Aushänge („schwarze Bretter“) ab. Zwar finden sie noch regelmäßige Verwendung, doch wird ihre Wirksamkeit zunehmend angezweifelt. Keiner der befragten Führungskräfte wollte ihnen noch eine sehr gute Wirkung attestieren. Auf der anderen Seite beurteilen aber auch weniger als fünf Prozent den Einsatz moderner, per E-Mail versendeter Newsletter bereits als sehr gut. Diese noch etwas verhaltene Einstellung gegenüber E-Mails bei Veränderungsprojekten zeigt sich auch in der Einschätzung ihrer Wirksamkeit. Dennoch werden sie zunehmend versandt, was auf die Bequemlichkeit, den Komfort und die Geschwindigkeit zurückgeführt werden kann. Geschwindigkeit sichert nicht zuletzt die Aktualität des Inhalts, die die meisten Print-Medien nicht garantieren können. Kein Zusammenhang konnte zwischen der Größe des Veränderungsprojekts und dem Einsatz von E-Mails festgestellt werden. Insgesamt kommt

aber nur noch eines von zehn Projekten heute vollständig ohne diese elektronische Form der Unterstützung aus.

Hingegen verzichtet jeweils nahezu ein Drittel der Führungskräfte bereits auf den Einsatz von Aushängen und die Mitarbeiterzeitschrift für das Change Management. Ausgedient hat die Mitarbeiterzeitschrift dennoch nicht. Sie kommt aber nahezu ausschließlich in größeren Unternehmen und für Berichte über größere Veränderungsvorhaben zum Einsatz. Nach wie vor wird an ihr die physische Verfügbarkeit geschätzt, die die Möglichkeit des direkten „in den Händen Haltens“ der Veränderungsbotschaft bietet.

### 3.2 Vorhabensspezifische Einweg-Informationsinstrumente

Im Gegensatz zu den angeführten Instrumenten der Einweg-Information handelt es sich bei den vorhabensspezifischen Instrumenten um Kommunikationswerkzeuge, die speziell für ein bestimmtes Veränderungsprojekt entworfen werden, auf dieses zugeschnitten sind und daher im Anschluss an das Veränderungsprojekt auch nur eingeschränkt weiter verwendet werden können. Auf diese Kostspieligkeit, verbunden mit dem Fehlen einer bilateralen Interaktionsmöglichkeit, lässt sich wahrscheinlich auch die überwiegend skeptische Beurteilung zurückführen (vgl. *Abbildung 5*).

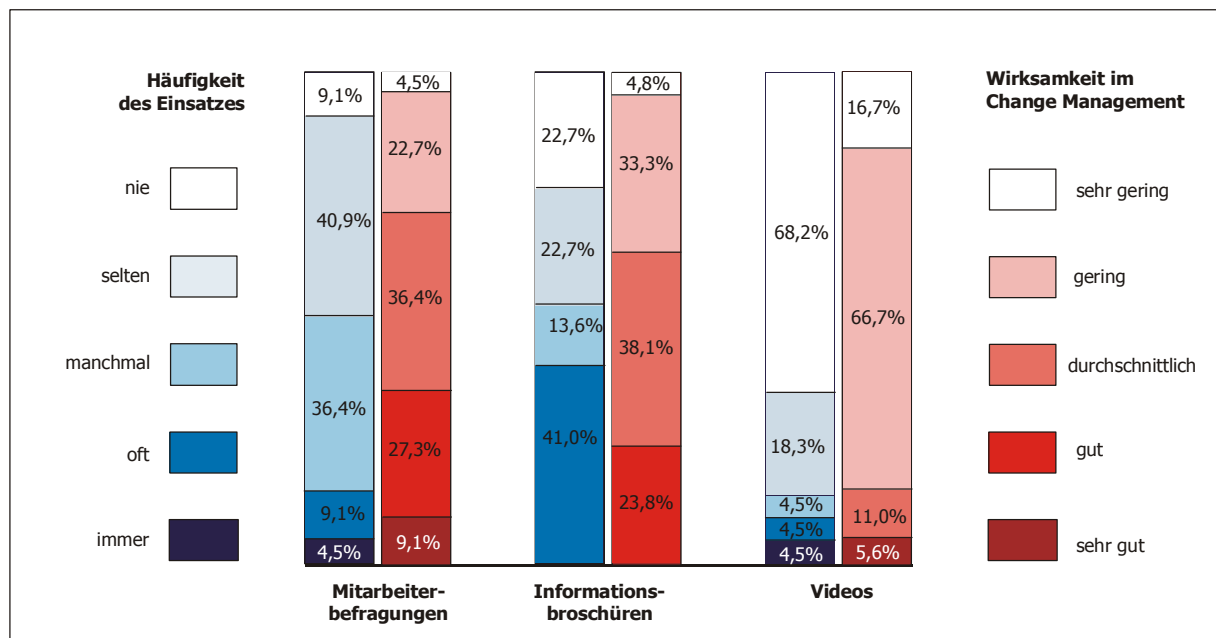


Abbildung 5: Einsatz und Wirkung spezieller Einweg-Information

Besonders deutlich wird die eingeschränkte Weiterverwendbarkeit am Beispiel spezieller Videos, die ein Veränderungsvorhaben darstellen und erläutern sollen. Sie werden kaum eingesetzt und weitgehend für unwirksam gehalten. Ursächlich hierfür sind hohe Kosten für Produktion und Vertrieb. Auch sind zunehmend Substitutionsmöglichkeiten durch animierte Darstellungen im Intranet gegeben. Allerdings werden auch spezielle Mitarbeiterbefragungen und die Verteilung von Informationsbroschüren nur als mittelmäßig beurteilt, wobei Broschüren – möglicherweise aus Tradition – dennoch regelmäßig eingesetzt werden. Insbesondere große Industrieunternehmen setzen zur Darstellung von Veränderungen auch heute auf spezielle Ordner mit Informationspaketen für alle Betroffenen.

### 3.3 Vorhandene Zweiweg-Kommunikationsinstrumente

Im Gegensatz zu den Einweg-Informationsinstrumenten bauen Zweiweg-Kommunikationsinstrumente auf der Bilateralität von Beziehungen auf. Der als extrem wichtig empfundene unmittelbare Austausch zwischen Promotoren einer Veränderung und Rezipienten findet unmittelbar statt. Entsprechend stehen die Kommunikationsinstrumente, obwohl teurer und aufwendiger als eine reine Informationspolitik, bei den Befragten hoch im Kurs (vgl. *Abbildung 6*).

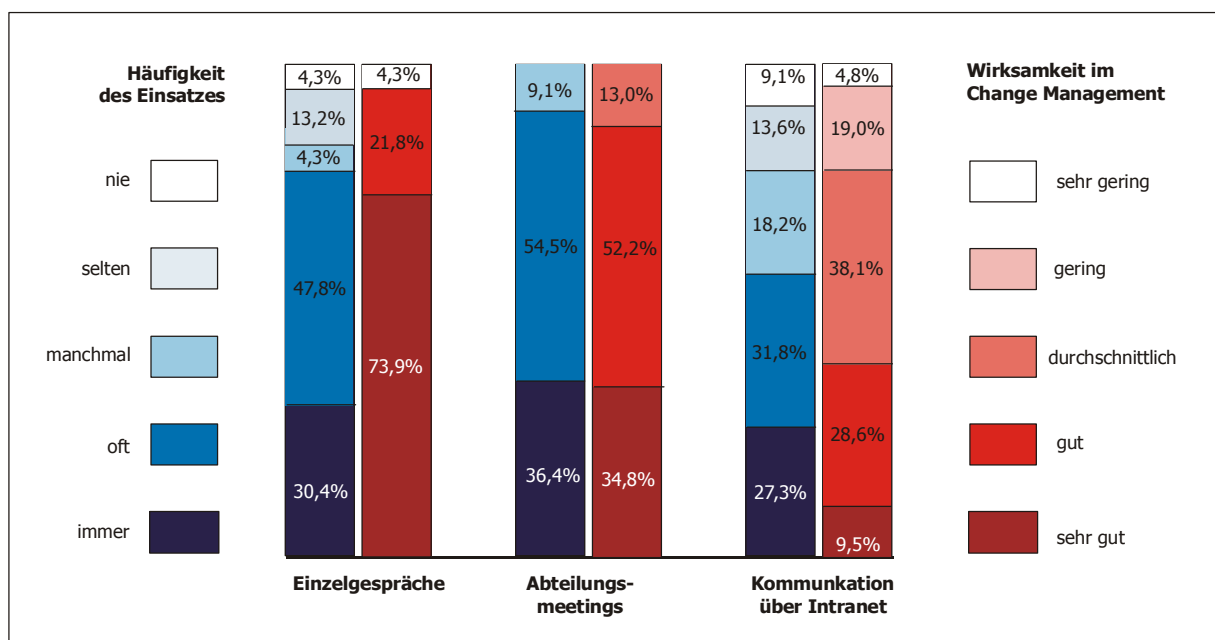


Abbildung 6: Einsatz und Wirkung vorhandener Zweiweg-Kommunikation

Einzelgespräche über Veränderungen können entweder in die regulär vorgeschriebenen Mitarbeitergespräche integriert sein oder aber als spezifische Sonderaktivität im Rahmen

eines Veränderungsvorhabens angeboten werden. Nirgendwo sonst, das haben die Ergebnisse gezeigt, kommen die Sorgen und Ängste, die von den betroffenen Mitarbeitern mit einer Veränderung assoziiert werden, besser zum Vorschein. Der vertrauliche Austausch schafft einen idealen Rahmen. Ziel aus Sicht der Vorgesetzten muss es sein, in dieser Atmosphäre dem Betroffenen die Veränderung plastisch und verständlich aufzuzeigen, Gefühle zu wecken und die Werte der Veränderung zu vermitteln. Auch können kritische neue Kernprozesse in realitätsnahen Situationen erprobt und durchgespielt werden. Dieser hohen Wirksamkeit steht aber ein beträchtlicher Zeitaufwand insbesondere bei großen Projekten gegenüber. Zeit stellt oftmals den entscheidenden Engpass eines Veränderungsprojekts dar. Dennoch müssen gerade die verantwortlichen Top Manager persönlich zur Verfügung stehen, um die Glaubwürdigkeit des Vorhabens zu erhalten. Je wichtiger die Akzeptanz der Betroffenen, umso unabdingbarer sind solche Einzelgespräche.

Regelmäßige Abteilungsmeetings eignen sich insbesondere bei lokalen Veränderungen ebenfalls dazu, Vorgaben und Meinungen zu einer Veränderung auszutauschen. Hinsichtlich der Bedeutung des zweiseitigen Austauschs zwischen persönlichen Einzelgesprächen und Kick-Off-Großveranstaltungen angesiedelt, ergibt sich ein breites Einsatzgebiet. Nicht zuletzt wird eine simultane oder knapp zeitlich versetzte Vermittlung der Veränderungsbotschaft an mehrere Gruppen ermöglicht.

### **3.4 Vorhabensspezifische Zweiweg-Kommunikationsinstrumente**

Wie das Beispiel der Einzelgespräche illustriert, ist der Übergang von den vorhandenen zu den spezifischen Kommunikationsinstrumenten fließend. Bei letzteren handelt es sich um die aufwendigste und auch kostenintensivste Form der Kommunikation im Change Management überhaupt. Es sind aber insbesondere die hier angesiedelten Gemeinschaftsaktivitäten zu Beginn einer Veränderung, die für das erfolgreiche Gelingen unabdingbar sind und auf deren Einsatz kaum verzichtet werden kann (vgl. *Abbildung 7*).

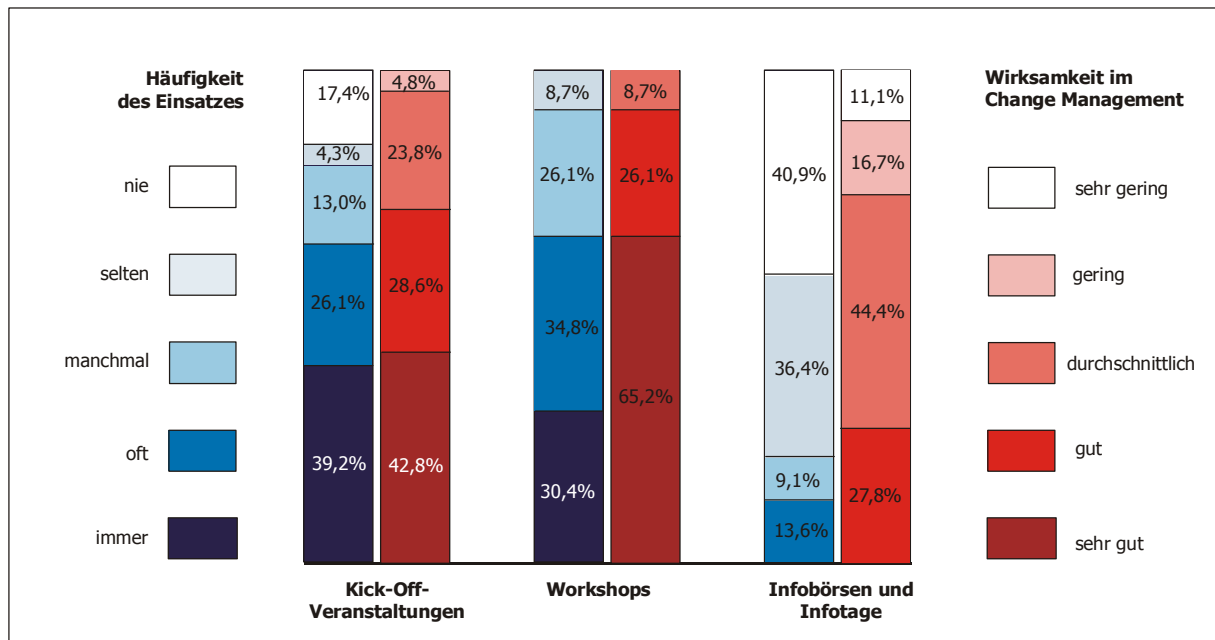


Abbildung 7: Einsatz und Wirkung spezieller Zweiweg-Kommunikation

Die Vorzüge von Workshops liegen insbesondere in der direkten Beteiligung der Mitarbeiter, die zu Beteiligten bzw. zu Partnern in einer „Koalition des Wandels“ (Schirmer 2000) werden. Hinzu kommt die motivierende Wirkung einer persönlichen Anwesenheit von Projektverantwortlichen und Machtpromotoren (z.B. Vorstandsmitgliedern). Auch ermöglichen Workshops, verstanden als gemeinsame Arbeitstreffen, die Diskussion der von den Vorhabensverantwortlichen formulierten Anforderungen, aber auch ein gezieltes Eingehen auf die Wünsche der Mitarbeiter. Schließlich liegen sie für alle Beteiligten in einem überschaubaren - und bei Vorliegen einer Agenda schon im Voraus genau definierten - Zeitrahmen. Weiterhin steht die Häufigkeit der Durchführung von Workshops in einem engen Verhältnis zu den Kommunikationskosten: Je wichtiger die Kosten als Ziel der Implementierung sind, umso eher wird auf kostenintensive Workshops verzichtet.

Ein gemeinsamer Start in ein neues Projekt sorgt für große Offenheit diesem Vorhaben gegenüber. Die Beteiligten werden insbesondere über die zeitliche Dimension informiert und nicht durch eine unangekündigte Veränderung überrascht. Zudem kann einer Diffusion von inoffiziellen Informationen vorgebeugt werden (vgl. Picot et al. 1999). Kick-Off-Veranstaltungen eignen sich hervorragend, zu Beginn das Interesse aller auf eine Veränderung zu lenken. Gleichzeitig ist es aber wichtigste Aufgabe der Veranstalter eines solchen Kick-Offs, das gezeigte Interesse möglichst noch auf der Veranstaltung selbst in Akzeptanz zu überführen. Die erste Konfrontation mit der Veränderung sollte überzeugen.

Das Aufkommen einer negativen Grundstimmung ist unbedingt zu vermeiden. Vielmehr ist anzustreben, die Betroffenen als Beteiligte aus einem Kick-Off zu entlassen.

Gerne wird auch eine „gemischte“ Lösung praktiziert: Für Führungskräfte und Promotoren einer Veränderung werden zunächst Workshops und Schulungen zum kennen lernen der Gründe und der konkreten Ausgestaltung des Projekts veranstaltet. Dort werden z.B. die Mitarbeiter-Unterweisung, der Umgang mit dem zur Verfügung stehenden Informationsmaterial oder der offizielle Sprachgebrauch innerhalb des Change-Projekts trainiert. Anschließend erfolgt die gezielte Interaktion mit den Mitarbeitern auf einer zentralen oder mehreren dezentralen Kick-Off-Veranstaltungen (vgl. *Anwander* 2002). Durch dezentrale Lösungen werden die Mitarbeiter dem Veränderungsprozess doppelt verpflichtet. Einmal über direkte Informationen durch den unmittelbaren Vorgesetzten im Rahmen eines abteilungsinternen Kick-Offs und zusätzlich „offiziell“ durch ein Statement des Top-Managements z.B. in Form einer Road Show. Dies steigert Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Vorhabens. Es ermöglicht zudem jedem Einzelnen, die Art und Weise der Durchführung in der eigenen Abteilung oder dem eigenen Center mit den Absichten des Top-Managements abzugleichen.

#### **4. Rolle elektronischer Medien**

Ein direkter Zusammenhang zwischen der für einen Veränderungsprozess zur Verfügung stehenden Zeit und dem Einsatz elektronischer Kommunikationsinstrumente ist – anders als bei den vorwiegend bei zeitkritischen Vorhaben eingesetzten Road Shows – nicht zu erkennen. Hingegen lässt sich schon heute ein Zusammenhang zwischen einer abnehmenden Zahl an Aushängen bzw. Rundschreiben bei zunehmendem Einsatz von elektronischen Medien feststellen, wobei bislang der Einsatz von E-Mail die Häufigkeit von Intranet-Lösungen übertrifft.

Der Versand von Nachrichten bzw. Newslettern per E-Mail hat den Vorteil, schnell und kostengünstig und selbst bei einer großen Zahl von Empfängern gut personalisierbar zu sein. Aus Mitarbeiterdatenbanken lassen sich automatisch E-Mails erzeugen, die eine persönliche Ansprache, die Abteilung des Betroffenen sowie nach Bedarf weitere mitarbeiterbezogene Daten enthalten. In Verbindung mit einer Intranet-Lösung lassen sich E-Mails zudem nicht nur als „direktes“ Instrument einsetzen. Vielmehr können durch integrierte Links auch Hinweise auf Zusatzinformationen oder verfügbare Services wie ein Forum gegeben werden.

Für das Change Management gelten allerdings Bedingungen, die sich von der Regelkommunikation unterscheiden. So sind die Möglichkeiten einer Personalisierung von Nachrichten aufgrund der Innovativität oftmals beschränkt. Auch ist über E-Mail die Wichtigkeit einer Nachricht nicht so leicht vermittelbar. Vielmehr besteht die Gefahr, dass die Veränderungsbotschaft in der Masse der täglich empfangenen E-Mails untergeht. Mit diesen Argumenten wurde auch von den befragten Führungskräften überwiegend ihre verhaltene Begeisterung für den Einsatz von E-Mails bei Veränderungsvorhaben begründet.

Intranet-Lösungen verkörpern ein modernes asynchrones Kommunikationsmedium, das signifikante Vorteile in Veränderungsprozessen aufweist. Unter Effektivitätsaspekten erscheint vor allem attraktiv, intranet-basierte Communities zu den Change-Vorhaben installieren zu können. Wirtschaftlich ist insbesondere die Schonung von Betriebsmitteln durch die einmalige zentrale Bereitstellung. Probleme mit hohen Herstellungs- und Druckkosten, mit falsch dimensionierten Auflagen von Broschüren oder mit der Vernichtung von (ungelesenem) Papier entfallen. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter nicht durch zahlreiche Rundmails belästigt. Obwohl verbreitet dem Intranet der Vorzug vor Informationsmedien wie Mitarbeiterzeitschriften, Infobriefen oder Aushängen gegeben wird, wird es als Zweiweg-Kommunikationsinstrument dennoch skeptisch gesehen. Es ist unpersönlich und kann daher Akzeptanzprobleme nach sich ziehen. Daher wird es insbesondere bei kleineren Vorhaben oft abgelehnt. Andererseits handelt es sich gerade bei Netz-Lösungen um den Einsatz eines sehr aktuellen und lebendigen Mediums, das ein natürliches Interesse weckt, welches gezielt zur Kommunikation genutzt werden kann. Die definitive Bedeutung des Einsatzes von Intranet-Lösungen im Change Management ist somit zum Teil immer noch nicht abschätzbar (vgl. auch *Straub/Jäger* 1998). Elektronische Lösungen scheinen einerseits bisher weder Substitutionsfunktion übernehmen zu können, noch wollen die Change Agents andererseits länger auf sie verzichten (vgl. auch *HRLC* 1999b).

## **5. Fazit**

Die befragten Change Agents sehen die Zukunft von exzellenten, d.h. sowohl effizienten als auch effektiven Kommunikationsprozessen im Change Management überwiegend in der Zweiweg-Interaktion zwischen Initiatoren und Betroffenen bzw. Beteiligten. Noch dominieren hier aber die konventionellen Face-to-face Instrumente, insbesondere Kick-Off-Meetings, Gespräche und Workshops. (vgl. *Abbildung 8*).

Kommunikationsinstrument	Wirksamkeit		Einsatz-Häufigkeit	
	"hat mindestens eine gute Wirkung"		"kommt oft oder immer zum Einsatz"	
	Rang	Prozent	Rang	Prozent
Einzelgespräche	1	95,7	2	78,2
Abteilungsmeetings	2	87,0	1	90,9
Kick-Off-Veranstaltungen	3	71,5	3	65,2
Workshops	4	65,2	3	65,2
Newsletter per E-Mail	5	42,9	5	63,3
Aushänge an "Schwarzen Brettern"	6	38,1	9	43,5
Kommunikation über Intranet	6	38,1	6	59,1
Mitarbeiterbefragungen	8	36,4	10	13,6
Veröffentlichung in der Mitarbeiterzeitschrift	9	30,0	8	45,5
Infobörsen und Infotage	10	27,8	10	13,6
Informationsbroschüren	11	23,8	7	54,5
Videos	12	5,6	12	9,0

Abbildung 8: Ranking der untersuchten Kommunikationsinstrumente

Die Kommunikation selbst ist im Wandel begriffen. Dabei geht es aber gemäß der Einschätzung der befragten Experten weniger darum, möglichst rasch einen direkten Weg von den konventionellen zu den elektronischen Instrumenten zu finden. Vielmehr führt der Pfad weg von der Nutzung vorhandener Infrastrukturen zur Regelkommunikation hin zu speziellen Sonderaktivitäten und gleichzeitig weg von reinen Broadcasting-Medien hin zu einem interaktiven Informationsaustausch. Dies unterstreicht auch ein Vergleich mit Ergebnissen einer vor acht Jahren durchgeführten vergleichbaren Untersuchung aus den USA, die den Versand von Informationsbriefen als die häufigste Form der Kommunikation in Change-Vorhaben benennt, wohingegen die Wirksamkeit z.B. von Meetings und Kick-Offs noch verhalten beurteilt wird (vgl. *Wyatt* 1993). Abgelehnt wird von der Experten außerdem eine Reizüberflutung durch eine Überdosis an Einzelinformationen. Vielmehr werden komplexe und teure Kommunikationsinstrumente bevorzugt, die schon aufgrund ihrer Kosten eine sorgfältige Arbeit der Change Agents nahe legen. Dies wiederum fördert die Qualität der Kommunikation insgesamt und leistet so einen entscheidenden Beitrag zur erfolgsförderlichen Akzeptanz des Change Managements.

## Literatur

- Anwander, A. (2002): Strategien erfolgreich verwirklichen. Wie aus Strategien echte Wettbewerbsvorteile werden, 2.A., Berlin/ Heidelberg.
- Benz, M. (2000): Partizipation und Kommunikation als Motivatoren, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 69. Jg., H. 1, S. 92-96.
- Bitzer, B. (1993): Die Datenrückkopplung, in: Personal, 45. Jg., H. 12, S. 579-581.
- Boenigk, M. (2001): Umsetzung der integrierten Kommunikation, Wiesbaden.
- Brink, H.-J./ Pfau, W. (1996): Führungsstruktur und multimediale Techniken, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25. Jg., H. 1, S. 2-7.
- Bruhn, M. (1997): Multimedia-Kommunikation, München.
- Bruhn, M. (1999): Internes Marketing, 2.A., Wiesbaden.
- Die Akademie (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, 1999): Warum Veränderungsprozesse scheitern: Ergebnisse der Akademie-Studie 1999, Bad Harzburg.
- Doppler, K./ Lauterburg, C. (2000): Change Management, 9.A., Frankfurt.
- Frey, H. (1999): E-Mail: Revolution im Unternehmen, Neuwied.
- Gaßner, W. (1999): Implementierung organisatorischer Veränderungen, Wiesbaden.
- Grasse, R. (1999): Kommunikation statt Information, in: Personalwirtschaft, 26. Jg., Nr. 5, S. 68-70.
- Habel, R.W. (2001): Faktor Menschlichkeit: Führungskultur im Zeichen der Net-Economy, Wien/ Frankfurt.
- Hammer, M./ Champy, J.(2001): Reengineering the Corporation, New York.
- Hoffmann, C. (2001): Das Intranet: Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation, Konstanz.
- Human Resources Learning Center (HRLC, 1999a): Best Practices in Business Process Reengineering – Benchmarking Report, Loveland.
- Human Resources Learning Center (HRLC, 1999b): Future Role of IT in Business Process Reengineering – Benchmarking Report, Loveland.
- Jüsche, M./ Steinle, C. (1982): Verwirklichung partizipativer Führung, in: Personalwirtschaft, 9.Jg., H. 6, S. 21-28.
- Kanter, R.M./ Stein, B.A./ Jick, T.D. (1992): The Challenge of Organizational Change, New York.
- Kieser, A./ Hegele, C./ Klimmer, M. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart.
- Kobi, J.-M. (1996): Management des Wandels, 2.A., Bern.
- Mohr, N. (1997), Kommunikation und organisatorischer Wandel: ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess, Wiesbaden.
- Mohr, N./ Woehle, J.M. (1998): Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten, Frankfurt.
- Nippa, M. (1997): Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse, in: Nippa, M./ Scharfenberg, H. (Hrsg.): Implementierungsmanagement, Wiesbaden, S. 21-58.

- ODR (1997): Meeting the Challenge of Change, Atlanta.
- Picot, A./ Freudenberg, H./ Gaßner, W. (1999): Management von Regorganisationen, Wiesbaden.
- Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R. (2001): Die grenzenlose Unternehmung, 4.A., Wiesbaden.
- Reiß, M. (1995): Implementierung, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmungsführung, Wiesbaden, S. 291-301.
- Reiß, M. (1997): Instrumente der Implementierung, in: Reiß, M./Rosenstiel, L.v./ Lanz, A. (Hrsg.): Change Management, Stuttgart, S. 91-108.
- Roberts, K.H./ O'Reilly, C.A. (1974): Measuring organizational communication, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 59, pp. 321-326.
- Schirmer, F. (2000): Reorganisationsmanagement, Wiesbaden.
- Schuppli, U.N. (1998): Change Management – die Vorgesetzten in einer Schlüsselrolle, in: io management, 67. Jg., H. 4, S. 46-53.
- Scott-Morgan, P. (1994): The unwritten rules of the game, New York et al.
- Spalink, H. (1998): Werkzeuge für das Change Management, Frankfurt.
- Sperka, M. (1997): Zur Entwicklung eines „Fragebogens zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen“ (KomminO), in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 4. Jg., S. 182-190.
- Straub, R./ Jäger, W. (1998): Neue Plattform der Personalarbeit, in: Personalwirtschaft, 25. Jg., H. 6, S. 22-25.
- Watzlawick, P./ Beavin, J.H./ Jackson, D.D. (1990): Menschliche Kommunikation, 8.A., Bern.
- Wohlgemuth, A. (1989): Erfolgreich eine neue Struktur einführen, in: io management, 58. Jg., H. 7/8, S. 39-44.
- Wunderer, R./ Bruch, H. (2000): Umsetzungskompetenz, München.
- Wyatt (1993): Best Practices in Corporate Restructuring. Wyatt's 1993 Survey of Corporate Restructuring, Chicago.

-----  
 Dipl.-Kfm. Tobias Bernecker, Prof. Dr. Michael Reiß, Lehrstuhl für Organisation, Universität Stuttgart.

Dieser Artikel entstand in Kooperation mit der Iltis GmbH, Rottenburg.