

# Pluspunkt<sup>+</sup>



Erfolgsfaktor Change Communication –  
zwischen Wunsch und Wirklichkeit

"If change  
is happening on the  
outside faster than on  
the inside the end is in  
sight."

*Jack Welch*



# Inhalt

Summary.....	2
Die Rolle von Change Communication.....	3
Die Ergebnisse der Studie.....	4
Fazit und Handlungsempfehlungen.....	11
Über IFOK.....	12

## Summary

IFOK hat 1.300 Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensleitung, Personal, Kommunikation und Change-Management zu ihren Erfahrungen mit Change Communication befragt. Das Ergebnis: Theoretisch weiß zwar jeder, wie optimale Change Communication aussehen sollte, doch praktisch umgesetzt wird sie bisher kaum.

Kurz: Chance erkannt, aber nicht genutzt! Die IFOK-Studie deckt viele Widersprüche innerhalb des Feldes deutlich auf und zeigt, dass – heute noch – ein großer Gegensatz zwischen Wunsch und Wirklichkeit herrscht. Dabei wurden drei Defizite identifiziert:

### 1. Führungsvakuum

Das Top-Management stößt die Veränderungsprozesse an und richtet sie strategisch aus. Und es bestimmt die Kommunikation. Bei der entscheidenden Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen nach innen zieht sich das Top-Management spürbar zurück und hinterlässt ein Machtvakuum, das bisher nicht zufriedenstellend geschlossen wird. Hier wird die Chance vertan, den Wandel glaubwürdig vorzuleben und Change Communication als Steuerungsinstrument aktiv zu nutzen.

### 2. Senden statt Dialog

Ziel vieler Kommunikationsstrategien heute ist es, Informationen über anstehende Veränderungsprozesse zu senden. Die abgestimmte Information steht im Zentrum, nicht Austausch oder Dialog. Die Kommunikation folgt – wie schon vor 10 oder 20 Jahren einer rigiden Top-Down-Strategie. Dies birgt zwei Risiken: Zum einen gehen die eigentlichen Botschaften im

Kommunikationsstakkato unter. Zum anderen wird die Chance zur Einbindung der Belegschaft, zum Aufnehmen interner Lösungsvorschläge und zum Erreichen hoher Akzeptanz nicht ausreichend genutzt.

### 3. Fehlende Vernetzung

Betroffene zu Beteiligten machen, Dialog mit den Mitarbeitern, partizipative Ansätze – das sind nur einige Wünsche die von den Befragten geäußert wurden. In Veränderungsprozessen halten daher rund 90 % die Zusammenlegung von Disziplinen oder Kompetenzen für sinnvoll bis sehr sinnvoll. Doch Zusammenarbeit, Dialog zwischen Projektleitung, Führungskräften und Mitarbeitern, Offenheit und Klarheit sind bisher nur theoretische Werte, die noch nicht durchgängig gelebt werden. Das Zusammenspiel der wesentlichen Change-Akteure im Unternehmen funktioniert nicht, weil die Rollenverteilungen nicht klar sind. Abhilfe kann geschaffen werden in Form eng zusammenarbeitender interdisziplinärer Projektteams oder gar in Form fester Einheiten – das richtet sich letztlich nach der Unternehmensgröße.



# Die Rolle von Change Communication

Für Unternehmen ist die schnelle Anpassung an sich verändernde Wettbewerbsbedingungen von größter Bedeutung. Wandel ist längst zum Unternehmensalltag geworden und allgegenwärtig. Neue Ideen, innovative Technologien, angepasste und veränderte Strukturen werden in die Unternehmen getragen, helfen ihnen sich auf dem Markt zu positionieren und erfolgreich zu wirtschaften. Dabei verläuft die Anpassung nach außen häufig vergleichsweise reibungsfrei. Die wahre Herausforderung steckt in der internen Umsetzung der notwendigen Schritte: Wenn die Belegschaft die Veränderungen nicht wirklich mitträgt und nur halbherzig umsetzt, dann ist jeder Veränderungsprozess zum Scheitern verurteilt – egal wie gut geplant oder wie richtig er im Ansatz ist.

Die Implementierung von neuen Strategien, Verfahren, Strukturen und Systemen stößt tendenziell auf Widerstände, Vorbehalte und Ängste. Gerade die Vielzahl bzw. die Permanenz von Wandlungsprozessen beanspruchen die Mitarbeiter, führt zu Überreizung und Ablehnung. Erschwerend kommt hinzu: Obwohl Veränderungen inhaltlich längst zum Alltag gehören, werden häufig strategische und handwerkliche Fehler begangen, die bei der Belegschaft zu negativem Erleben von Veränderungsprozessen führen. Mangelndes Vertrauen in die eigene Führung und das eigene Unternehmen, Unzufriedenheit und unzureichende Umsetzung der geforderten Schritte sind die Folgen: Der beste Plan scheitert, wenn er intern von Belegschaft und Stakeholdern nicht getragen wird, wenn die internen Ressorts nicht an einem Strang ziehen und kein gemeinsames Ziel verfolgen.

Damit steigt die Bedeutung einer speziell auf Veränderungsprozesse zugeschnittenen Kommunikation, die sowohl das Wissen der Change Management Experten und Projektleitern, als auch die Professionalität der Kommunikationsexperten braucht. Die Bezeichnung Change Communication beschreibt für uns diese Kombination von Kompetenzen und Aufgaben.

## **Doch wie genau wirkt Change Communication und was sind ihre Erfolgsfaktoren?**

### **Wie funktioniert das Zusammenspiel der Akteure?**

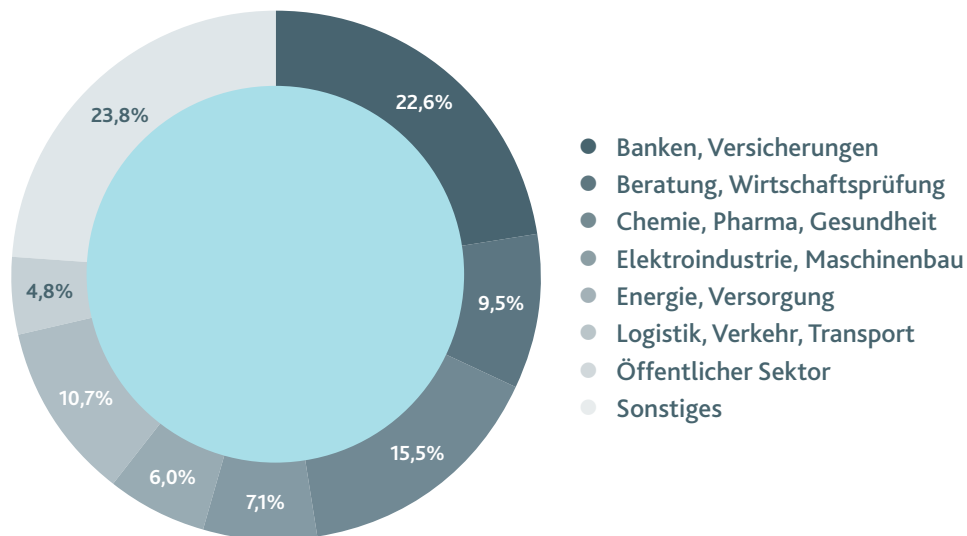
Die IFOK-Studie „Erfolgsfaktor Change Communication“ liefert ein Bild des derzeitigen Umganges von Unternehmen mit dem Thema Change Communication, zeigt Trends auf und skizziert Handlungsempfehlungen der IFOK-Change Communication Experten.



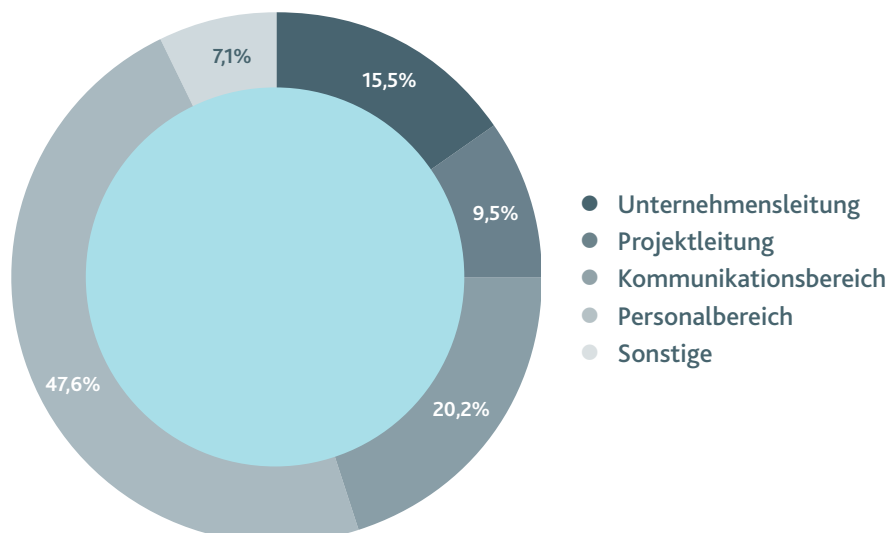
# Die Ergebnisse der Studie

Die Studie „Erfolgsfaktor Change Communication“ basiert auf einer Onlineumfrage unter 1.300 Unternehmensleitern, Projektleitern sowie Personal- und Kommunikationsexperten. Die Rücklaufquote betrug gute 7%. Besonders Personaler haben die Chance genutzt, ihre Erfahrungen zum Thema Change Communication mitzuteilen. Sie stellen mit fast 50% den größten Teil der Teilnehmenden. Der Rücklauf repräsentiert dabei einen guten Mix von Branchen und Unternehmensgrößen. Wenig überraschend: Banken und Versicherungen stellten die größte Branchengruppe – vor Chemie/Pharma/Gesundheit und Logistik/Verkehr/Transport. Das Gros der Antworten kam damit aus Branchen, die in den vergangenen Jahren tiefgreifende Änderungen durchlaufen haben.

**Diagramm 1: Welcher Branche gehört ihr Unternehmen an?**



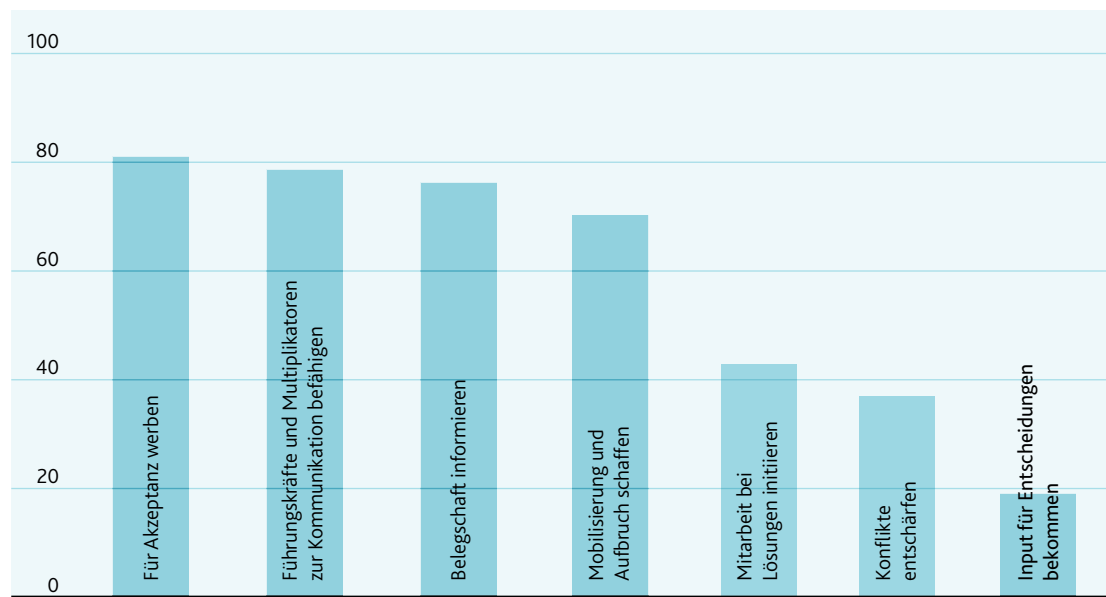
**Diagramm 2: In welcher Funktion sind Sie tätig?**



## Werben und Informieren steht im Vordergrund – Mobilisieren und Beteiligen gewinnt an Bedeutung

Belegschaft informieren, für Akzeptanz werben, Mobilisierung und Aufbruch schaffen sowie Führungskräfte und andere Multiplikatoren zur Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden befähigen – das sind die großen Ziele von Kommunikationsmaßnahmen in Veränderungsprozessen.

**Diagramm 3:** Welche vorrangigen Ziele verfolgen Sie mit Kommunikationsmaßnahmen in Veränderungsprozessen? (Mehrfachnennung möglich)



Auffällig ist dabei, dass Kommunikationsmaßnahmen in erster Linie die Aufgabe erfüllen, Top-Down zu informieren. Input für Entscheidungen zu erhalten oder gar Mitarbeit bei Lösungen zu initiieren, sind bestenfalls nachrangige Ziele der Kommunikationsmaßnahmen. Mehr als die Hälfte der Befragten sieht hierfür keine Notwendigkeit. Dies ist umso erstaunlicher, da unter den fünf meistgenannten Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Change Communication die **Einbindung von Multiplikatoren** und die **Beteiligung von Stakeholdern** genannt werden. Auf der Grundlage glaubwürdiger und konsistenter Botschaften und eines sichtbaren Einsatzes des Top-Managements sollen die Mitarbeiter stärker im Prozess beteiligen werden – darin sehen viele der Befragten eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Veränderungsvorhaben.

### DIE TOP-5 ERFOLGSFAKTOREN FÜR CHANGE COMMUNICATION

- Glaubwürdige und konsistente Botschaften
- Einbindung des Top-Managements
- Informationsfluss zu Entscheidern
- Entwickeln und Einbinden von Multiplikatoren
- Beteiligung von Stakeholdern

### KONSISTENTE UND GLAUBWÜRDIGE BOTSCHAFTEN

In Veränderungsprozessen kommt es wesentlich auf glaubwürdige und konsistente Botschaften an. Dass dies in Zukunft auch umgesetzt wird, wünschen sich viele Befragte, wie einige der vielen Zitate zu diesem Thema deutlich machen:

- „Aufheben der Dissonanz zwischen dem, was passiert und dem, was gesagt wird.“
- „Klare Ziele und Notwendigkeiten formulieren und diese dann auch umsetzen.“
- „Klare, ehrliche und adressatengerechte Botschaften“
- „Offenheit, Schnelligkeit, Klarheit“
- „Konsistenz & Konsequenz“



„Sage es mir –  
und ich werde es vergessen.

Zeige es mir –  
und ich werde mich daran erinnern.

Beteilige mich –  
und ich werde es verstehen.“

*Laotse – chinesischer Philosoph  
des 3. oder 4. Jh. v. Chr.*



## Führung: Veränderungsprozesse sind Chefsache

### ROLLE DER UNTERNEHMENSLEITUNG AUSBAUEN!

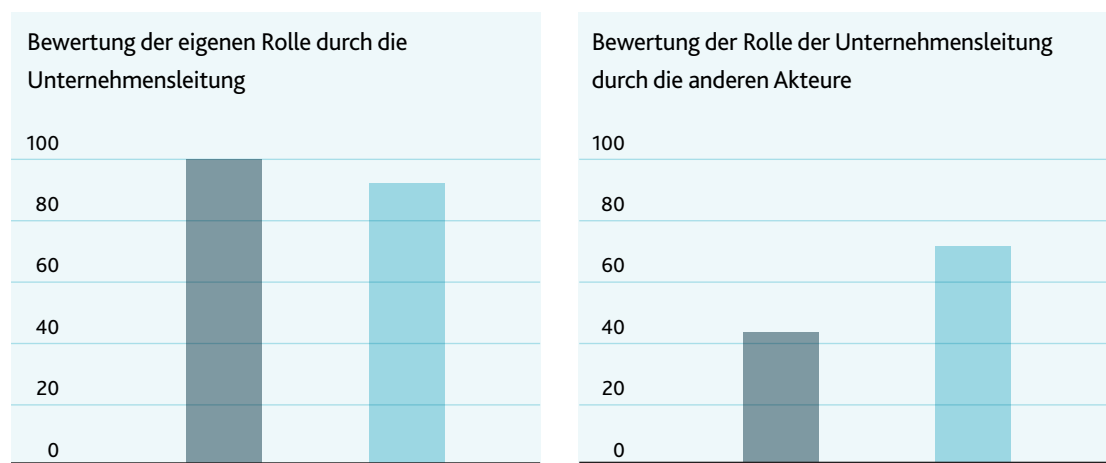
Wir haben gefragt, welche Vorstellung die Teilnehmer an optimale Kommunikation in Veränderungsprozessen haben. Viele der Antworten beschäftigen sich mit der Rolle des Top-Managements. Hier einige repräsentative Beispiele:

- „Veränderung muss als Disziplin innerhalb der Geschäftsprioritäten begriffen werden. Dies beinhaltet vorausschauende Planung, rechtzeitige Einbindung aller beteiligten Parteien und Anerkennung der Komplexität und Dauer eines (v.a. kulturellen) Veränderungsprozesses seitens des Top-Managements.“
- „Der Wunsch wäre, dass das Top-Management ähnlich wie in der externen Kommunikation der Expertise der Internen Kommunikation stärker vertraut und somit Botschaften, Medien, Kommunikationspläne stärker strategisch angelegt wären. Wünschenswert wäre außerdem die Akzeptanz der Bedeutung emotionaler Faktoren bei Veränderungen und ihre Berücksichtigung bei den entsprechenden Maßnahmen.“
- „...Die Führungskräfte in ihrer Rolle als Kommunikatoren, Lernpromotoren, Vorbilder etc. vorbereiten und stärken.“

In über drei Viertel der befragten Unternehmen bestimmt die Unternehmensleitung die Kommunikationsstrategie im Wandel. Projektleitung, Personal- und Kommunikationsexperten hingegen bestimmen das Geschehen nur nachrangig. Ihre Rolle liegt vielmehr in der Umsetzung. Die Unternehmensleitung kommt an dieser Stelle ihrer Führungsrolle nach. Doch im weiteren Verlauf der Kommunikation verabschiedet sie sich und ihre Sichtbarkeit nimmt ab – mit erheblichen Folgen.

Bei der Planung und Durchführung herrscht zwischen den Unternehmensbereichen nicht die Kooperation, die notwendig für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist. Die Unternehmensleitung sieht sich selbst zwar bei der Durchführung und Planung von Veränderungsprozessen zu 100 % beteiligt und ist sogar der Meinung, dass sie weniger beteiligt werden sollte. Dieses Rollenverständnis wird jedoch von den anderen Unternehmensbereichen nicht wahrgenommen. Bei ihnen herrscht ein starker Unterschied zwischen der Einschätzung der momentanen Rolle und der aus ihrer Sicht wünschenswerten Rolle der Unternehmensleitung.

**Diagramm 4:** Einschätzung wie stark die Unternehmensleitung an der Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen beteiligt ist und wie stark sie beteiligt sein sollte.



- Die Unternehmensleitung ist an der Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen beteiligt
- Die Unternehmensleitung sollte an der Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen beteiligt sein

An dieser Stelle zeigt sich ein erhebliches Führungsvakuum: Während die Spitze sich in vollem Umfang eingebunden sieht, ist nicht einmal die Hälfte der übrigen Akteure dieser Meinung. Es stellt sich damit die Frage: Wer trifft dann die Entscheidungen, wer gibt die Richtung vor?

Dieses Vakuum führt zu Fragmentierung und schlimmstenfalls zum Stillstand und ist einer der wesentlichen Gründe für das Scheitern von Veränderungen. Es gilt damit, die Rollen von vornherein zu klären: Eine stärkere Beteiligung des Top-Managements oder die klare und gelebte Delegation von Führung können Orientierung, Klarheit und Sicherheit vermitteln, die Zusammenarbeit stärken und zielführend wirken.

#### **ZENTRALE ROLLE DER UNTERNEHMENSLEITUNG MUSS IMMER WIEDER AUSGEHANDELT WERDEN**

Man muss es schon fast eine Binsenweisheit nennen: Wandel braucht starke Führung. Mitarbeiter müssen die Intentionen, die Top-Manager mit der Veränderung verbinden, erkennen können. Daher reicht es eben nicht, wenn die Unternehmensspitze die Veränderung zum Start kommuniziert und alles weitere den Expertinnen und Experten überlässt. Im gesamten Prozess ist starke Präsenz der Führung gefragt und vermittelt Sicherheit in der Veränderung. Gleichwohl kann die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt werden. Doch dazu müssen die Rollen für die Kommunikation im Wandel geklärt werden. Unternehmensleitung, Projektleitung, HR und Kommunikation sollten miteinander Klarheit schaffen, wer welche Rolle und Verantwortlichkeit wann im Prozess hat.

Zu Recht sehen sich Unternehmensleitungen nicht in der Rolle, die gesamte Kommunikationsstrategie ständig im Auge zu halten und weiter zu entwickeln. Sie sind aber sehr wohl gefragt, während des gesamten Prozesses „Flagge zu zeigen“ und sich in der Kommunikation persönlich einzubringen. Hier liegen Verantwortung und Chance für HR- und Kommunikationsexperten, das Engagement der Unternehmensleitung nicht nur zu wünschen und vorauszusetzen, sondern es einzufordern und mit konkreten Vorschlägen auf die Führung zuzugehen.

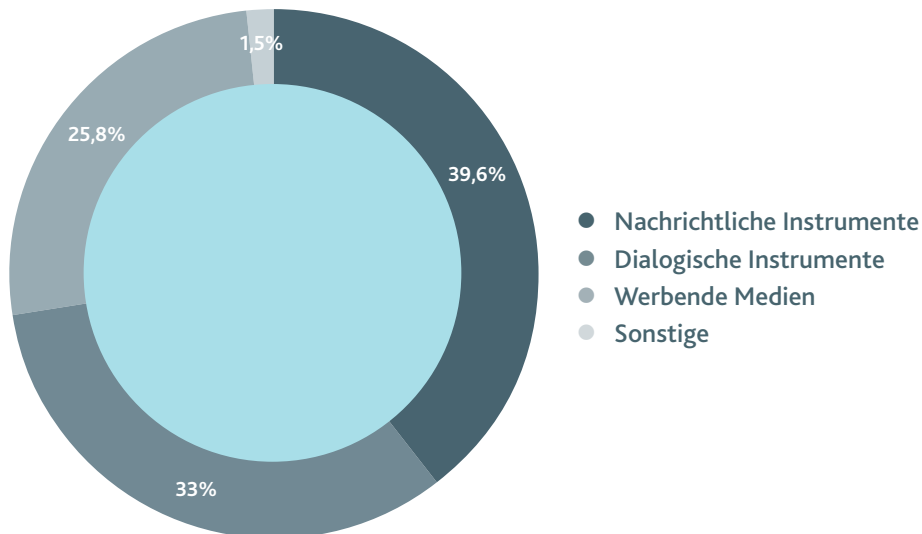
## Dialog: Jeder spricht von Dialog, aber nur wenige nutzen ihn!

### DIE TOP-10 GRÜNDE, WARUM KOMMUNIKATIONSMASSNAHMEN SCHEITERN

- Kommunikation ist zu sehr auf "Senden" und zu wenig auf "Dialog" ausgerichtet.
- Emotionalität wird zu wenig angesprochen.
- Botschaften passen nicht zur Realität.
- Keine klare Linie in der Kommunikation.
- Eine Vision, ein positives Zukunftsbild fehlt.
- Engagement des Top-Managements fehlt.
- Glaubwürdige Begründung der Notwendigkeit einer Veränderung fehlt.
- Veränderungen folgen zu schnell aufeinander.
- Führungskräfte engagieren sich nicht gut genug.
- Kommunikationsmaßnahmen laufen den Realitäten hinterher.

Engagierte Führung ist ein wichtiger Bestandteil von Veränderungsprozessen. Die beste, engagierteste Führung wird aber nicht erfolgreich sein, wenn die Art der Kommunikation den Erfolg von Veränderungen nicht unterstützt. Unter den zehn meist genannten Gründen für das Scheitern von Kommunikationsmaßnahmen steht an erster Stelle: „**Kommunikation ist zu sehr auf `Senden` und zu wenig auf `Dialog` ausgerichtet.**“ Darüber hinaus stehen unter den weiteren Gründen „**keine klare Linie in der Kommunikation**“, „**glaubwürdige Begründung der Notwendigkeit einer Veränderung fehlt**“ und „**Botschaften passen nicht zur Realität**“.

Die Dynamik von Veränderungsprozessen kann also nicht durch das Senden von Informationen bewältigt werden, sondern nur über dialogische Lösungen, die eine schnelle Aufnahme und Weiterleitung von Informationen gewährleisten. Diese an sich triviale Erkenntnis ist Ausdruck einer zunehmenden inhaltlichen Anspannung. Wandel ist kein einmaliger und zeitlich definierter Prozess mehr, sondern hat sich in den vergangenen Jahren zur unternehmerischen Selbstverständlichkeit entwickelt. Entsprechend viel wird gesendet, entsprechend stark ist das Grundrauschen der allgemeinen Information. Wer gehört werden will, schafft dies längst nicht mehr über – gerne bestens gemachte – klassische Information. Es gilt vielmehr, neue Formen der Unternehmenskommunikation zu etablieren, die in den richtigen Phasen Mitarbeiter und Meinungsführer direkt in den Prozess einbindet und Informationen im Dialog erarbeitet und vermittelt. Damit verbinden sich viele Chancen: höhere Aufmerksamkeit, leichtere Mobilisierung und vor allem hochwertiges Feedback aus den eigenen Reihen. Dialog und Austausch, Feedback, Vernetzung und Mobilisierung werden damit zu Steuerungskomponenten in komplexen Systemen. Dass diesen Anforderungen momentan noch nicht entsprochen wird, zeigt sich besonders deutlich bei den heute verwendeten Kommunikationsinstrumenten.

**Diagramm 5:** Verteilung der bei der Kommunikation von Veränderungsprozessen genutzten Instrumente

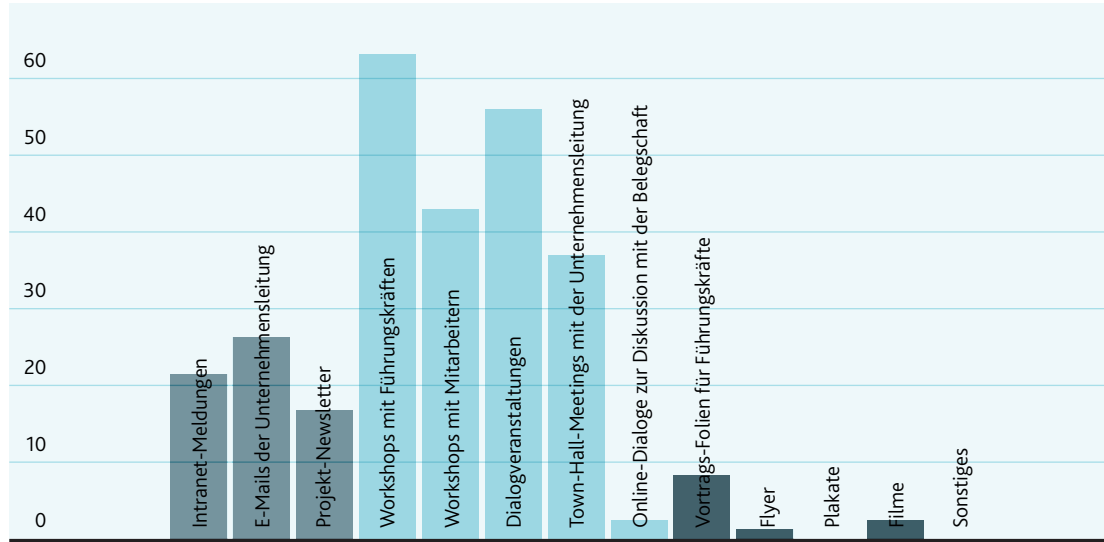
Heute setzen die meisten Instrumente auf das Senden von Informationen. Unsere Untersuchung zeigt, dass nachrichtliche Instrumente weiterhin in Veränderungsprozessen dominieren: Intranet-Meldungen, Emails der Unternehmensleitung und Projekt-Newsletter sollen den Veränderungsprozess begleiten, über aktuelle Entwicklungen informieren und die Belegschaft aufklären. Sie machen rund 40% der Kommunikation aus.

Ähnlich nachrichtlich, aber ohne dabei aktuelle Berichtsansätze zu haben, wirken werbende Medien wie Plakate, Flyer, Foliensätze und Filme: Sie machen immer noch 26% des gesamten Instrumentariums aus. Aufwendig und teuer hergestellt und produziert, senden sie nur Informationen. Zudem sind sie nur bedingt flexibel anpassbar und werden so den heutigen Anforderungen kaum gerecht.

**+** Immerhin: Gut ein Drittel der Instrumente setzt schon heute auf Dialog, insbesondere mit den Führungskräften.

Mit Blick auf diesen sehr konservativen Medienmix überrascht, dass allen dialogischen Instrumenten die bei weitem größte Wirksamkeit zugemessen wird. Dies hat sich bisher aber noch nicht auf den Einsatz der Medien ausgewirkt. Chance erkannt – aber noch nicht genutzt. Hier gilt es, Vorbehalte gegenüber partizipativen Kommunikationsformen abzubauen und vor allem sicherzustellen, dass Dialog und Beteiligung – richtig angewandt – die Steuerungsfähigkeit eines Unternehmens sogar erhöhen!

**Diagramm 6:** Welche drei in Ihrem Unternehmen genutzten Instrumente sind nach Ihrer Erfahrung heute am wirkungsvollsten?



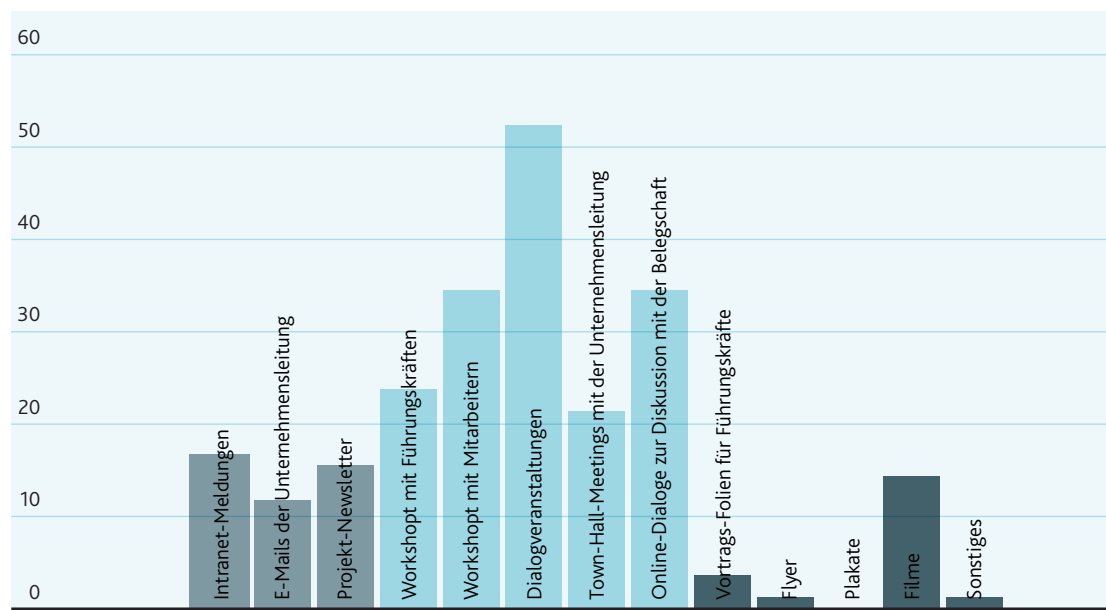
#### IM DIALOG LIEGT DIE ZUKUNFT

Dialog wird als wirkungsmächtigstes Instrument in Veränderungen gesehen, aber es wird viel zu selten angewendet. Die Förderung von Dialog und Beteiligung in Veränderungsprozessen war ein sehr häufig genannter Wunsch. Einige Zitate stellen dies heraus:

- „Die frühzeitige Einbindung vertrauensvoller Personen aller Ebenen! Dadurch erhält man schnelle mitarbeiternahe Rückmeldung.“
- „Stark dialogisch orientierte Kommunikation mit wertschätzender Haltung für die je unterschiedliche Wahrnehmung der Gegenwart. Respekt für die subjektiven wahrgenommenen `Wahrheiten`, gleichzeitig klare Information darüber (soweit möglich), welche Entscheidung wie wann getroffen wurde.“
- „Wiederentdeckung des persönlichen Gesprächs.“

Der Dialog zeigt sich als das große Zukunftsthema von Change Communication. Die Ziele lauten Information, Mobilisierung, Aufbruch und Akzeptanz. Hierfür werden bislang hauptsächlich nachrichtliche und werbende Instrumente genutzt. Diese stehen jedoch hinter den dialogischen Instrumenten an Wirkungskraft hinten an. Dialogische Instrumente werden nach Meinung aller Befragten in Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen. Alle Akteure erachten sie als sehr wirkungsvoll und heben ihre Bedeutung in der Zukunft hervor.

**Diagramm 7:** Welche Instrumente werden nach Ihrer Einschätzung in Zukunft an Bedeutung gewinnen?



Es gilt nun sicherzustellen, dass alle Beteiligten auf die neuen handwerklichen Herausforderungen gut vorbereitet sind. Denn dialogische Instrumente müssen gelernt, stetig weiterentwickelt werden, damit sie ihre Wirksamkeit behalten, und idealerweise Teil der Unternehmenskultur sein, damit sie in Veränderungen optimal genutzt werden kann.

#### **DIALOG WIRD WICHTIGER – NEUE KOMPETENZEN SIND GEFRAGT**

Veränderungsprozesse verlaufen heute nicht mehr linear. Veränderungen überlagern sich. Hohe Komplexität erfordert eine häufige Rückkopplung zwischen Strategie und Umsetzung. Einfache Kommunikationsmuster in der Change Communication tragen daher nicht mehr und sind nicht glaubwürdig. Die Erkenntnis, dass Change Communication immer stärker im Dialog umgesetzt werden muss, spiegelt diese Entwicklungen wider. Doch Achtung: Dialog ersetzt dabei nicht unternehmerische Entscheidungen, sondern beschleunigt Veränderungen und gewährleistet dringend benötigte Beweglichkeit im Veränderungsprozess. Der Dialog – richtig angewandt – erhöht die Steuerungsfähigkeit eines Unternehmens, gibt nachvollziehbare Orientierung und sorgt für nachhaltige Akzeptanz.

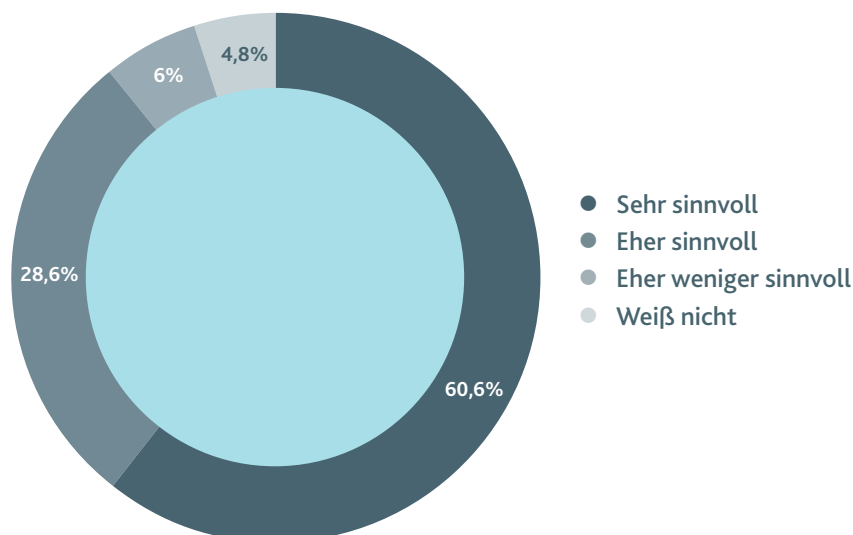
Dialog darf dabei nicht nur als Methode definiert werden. Dialog ist wirkungsvoll, wenn er als gesteuerter, transparenter Prozess angelegt ist und Teil der Unternehmenskultur wird. Ziele und Gestaltungsrahmen von Dialogprozessen sind klar zu definieren. Zudem sind eine gut abgestimmte Dramaturgie und die richtigen Instrumente erfolgsentscheidend. Damit wird abgesichert, dass Dialog auf den Erfolg von Veränderungen einzahlt und nicht unglaubwürdig wird.

Häufig weckt Dialog heute noch Unsicherheit und Angst vor den Risiken. Hier ist höchste Professionalität bei den HR- und Kommunikationsexperten gefragt, um für Dialogprozesse zu überzeugen, den Nutzen darzustellen und Dialoge sicher umzusetzen.

## Vernetzung: Zusammenwachsen der Disziplinen nötig

Klar ist, dass Veränderungsprozesse große Herausforderungen sind, die ein Engagement von vielen unterschiedlichen Bereichen, Experten und Fachleuten bedingen. Unternehmen sollten flexibel auf solche Prozesse reagieren, Expertise bündeln (auch situativ) und Zusammenarbeit fördern. Dies gilt auch angesichts wachsender Anforderungen an Kommunikation und Dialog: Rund 90% der Teilnehmer halten das Zusammenwachsen der Disziplinen Interne Kommunikation und Change Management für sinnvoll, knapp zwei Drittel halten diesen Schritt sogar für „sehr sinnvoll“.

**Diagramm 8:** Mit Blick auf den Erfolg von strategischen Veränderungen: Wie sinnvoll ist aus Ihrer Sicht das Zusammenwachsen der Disziplinen Interne Kommunikation und Change Management?



Um zu untersuchen, wie unterschiedliche Unternehmensgrößen auf diese Herausforderungen reagieren, haben wir die Antworten nach Größe des Unternehmens nochmals genauer betrachtet. Dabei fällt auf: Die meisten Unternehmen halten eine flexible Lösung durch die Etablierung von virtuellen Einheiten auf Zeit für die beste Lösung, um auf die Herausforderungen in Veränderungsprozessen zu reagieren. Wenn überhaupt sind vor allem Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern willens und in der Lage, neue Funktionen oder Bereiche im Unternehmen zu errichten. Sie haben die nötigen Ressourcen, um diese zu etablieren. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen holt sich dabei Rat von außen über externe Experten.

### KOMPETENZEN ZUSAMMENFÜHREN

Glücklicherweise sind in den meisten Unternehmen die Zeiten vorbei, in denen Change- und Kommunikationsexperten sich in Konkurrenz zueinander sahen und um Zuständigkeiten gestritten haben. Nun geht es darum, die Kooperation auf eine neue Stufe zu heben und die jeweiligen Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation und Medien sowie Change Management miteinander zu verzahnen und interdisziplinär zu arbeiten. Gleichzeitig gehören das Top-Management und die Projektleiter mit ins Boot. So werden wirksame Change Communication Lösungen möglich, die der Dynamik von Veränderungsprozessen gerecht werden und auf die Ziele von Veränderungen einzahlen. Daher ist der Impuls vieler Befragter zu begrüßen, die Kooperation nicht nur „ad hoc“ in Veränderungen zu praktizieren, sondern die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu verstetigen.



# Fazit und Handlungsempfehlungen

Veränderungen in Unternehmen sind zum Alltag geworden, aber die Kommunikation der Veränderungsprozesse ist dieser Herausforderung noch längst nicht gewachsen. Viele Wünsche stehen im Raum. Die Akteure stehen vor der großen Herausforderung, den Einklang zwischen dem Veränderungsprozess und ihrer Kommunikation zu finden. Interessant dabei: Fast jeder weiß, wie es gehen könnte, aber umgesetzt wird es noch zu wenig.

Alle Akteure gemeinsam können und müssen daran arbeiten, Dialog und Beteiligung in die Kommunikation zu integrieren, Veränderungsprozesse offener, zeitnaher und wirkungsvoller zu gestalten, Veränderungen wirksamer, dauerhafter und vor allem schneller umzusetzen und dabei die Belegschaft im Prozess mitzunehmen. Alle Akteure dürfen in ihrem eigenen Interesse und im Interesse des Unternehmens die Chancen, die durch die neuen Instrumente und die Zusammenarbeit entstehen, nicht verpassen. Unsere Handlungsempfehlungen sollen erste Anregungen dazu geben, wie es gehen kann:

## 1. Leadership klären

Leadership ist für jeden Veränderungsprozess wichtig. Es muss im Vorfeld klar sein, wer der Kopf bzw. der Antrieber des Change ist. Ohne dass Leadership erkennbar ist, kann Change nicht erfolgreich sein. Zudem müssen die Intentionen und das Ziel deutlich werden und für alle Stakeholder glaubwürdig, zeitnah und nachvollziehbar kommuniziert werden.

## 2. Rollen der Akteure im Vorfeld abstimmen

Die wechselseitigen Erwartungen der Akteure in Unternehmensleitung können sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten stark verändern. Dies muss für die Beteiligten wie Projektleitung, Personal, Kommunikation und Stakeholdern im Unternehmen transparent sein. Die Rollen müssen gemeinsam festgelegt werden und es muss mit vereinten Kräften gearbeitet werden.

## 3. Change ist Dialog

Hier liegt der Hebel für erfolgreichen Wandel. Dialogfähigkeit ist jedoch keine einfache Sache. An alle Akteure stellen sich erhöhte Anforderungen im Dialogverhalten. Dialog muss viel früher als bisher im Veränderungsprozess genutzt und zu einem ständigen Instrument werden – ohne dabei die Steuerbarkeit eines Unternehmens in Frage zu stellen. Aus diesem Grund müssen alle Disziplinen – am besten gemeinsam – die Techniken erlernen und weiterentwickeln, damit die Instrumente im Prozess Mehrwert schaffen. Dialogprozesse sind kein Experimentierfeld: Schon kleine handwerkliche Fehler können nachhaltig und dauerhaften Schaden anrichten.

## 4. Interdisziplinarität und Verstetigung

Veränderungsprozesse folgen keiner Ressortlogik. Insbesondere die Disziplinen Change Management, Projektmanagement, Personalarbeit und Kommunikation müssen zumindest temporär zusammenwachsen. Das bedeutet, dass die Experten zusammenwirken und integrierte Kompetenzen entwickeln. Damit können sie optimal im permanenten Wandel agieren. Das können virtuelle Einheiten sein, permanente Change oder Transformation Teams oder andere Formen der Zusammenarbeit.



# Über IFOK

IFOK ist eine der führenden deutschen Kommunikationsberatungen mit rund 100 Beraterinnen und Beratern in Bensheim, Berlin, München, Düsseldorf, Brüssel sowie Boston (USA). IFOK unterstützt seit 1995 Kunden aus dem öffentlichen Sektor, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft dabei, Veränderungsprozesse durch Kommunikation zu gestalten. Dazu bietet IFOK Analysen, strategische Bera-

## Kontakt

IFOK GmbH  
 Berliner Ring 89  
 64625 Bensheim  
 Tel.: +49.62 51.84 16-0  
 Fax: +49.62 51.84 16-16  
[info@ifok.de](mailto:info@ifok.de)  
[www.ifok.de](http://www.ifok.de)

tung, Öffentlichkeitsarbeit und die unterschiedlichsten Dialog- und Kommunikationsprozesse aus einer Hand. Der Ansatz: Fachexpertise und Methodenkompetenz für Dialog, Kooperation und Mediation wird mit den professionellen Standards einer internationalen Strategieberatung kombiniert. IFOK-Berater zeigen Wege auf, sich zu orientieren, Akzeptanz zu finden und Veränderungsprozesse zu steuern.



## Caterine Schwierz

Bereichsleiterin Personal und Change Management,  
 Mitglied der Geschäftsleitung

Caterine Schwierz bringt mehr als 15 Jahre Erfahrungen als Beraterin, Führungskraft und „Intrapreneur“ in einem Fortune Global 500 und in mittelständischen Unternehmen mit. Sie war erfolgreich bei Neuaufbau und Management von Geschäftseinheiten und beim Turnaround von Unternehmensbereichen. Seit 20 Jahren begleitet Caterine Schwierz als Beraterin, Coach, Trainerin und Moderatorin Unternehmen, Teams und Individuen in Veränderungen. So bietet sie heute ihren Kunden eine seltene Kombination von unternehmerischen Fähigkeiten, Führungserfahrung und Beratungsexpertise.

Vor ihrem Eintritt bei IFOK war Caterine Schwierz Geschäftsführerin der deutschen Tochtergesellschaft von Lee Hecht Harrison, einem global führenden Unternehmen für Karriereberatung und Führungskräfteentwicklung. Bei IFOK leitet Caterine Schwierz die Beratungsaktivitäten im Bereich Change Management. Der Fokus ihrer Beratungsarbeit liegt auf dem Schaffen von Akzeptanz für Veränderungen, der Mobilisierung von Mitarbeitern für den Wandel und der beteiligungsorientierten Umsetzung von Veränderungen.

[caterine.schwierz@ifok.de](mailto:caterine.schwierz@ifok.de) – Tel.: +49.62 51.84 16-902



## Andreas Ingerfeld

Bereichsleiter Public Relations,  
 Mitglied der Geschäftsleitung

Andreas Ingerfeld ist seit Anfang der 90er Jahre Spezialist für Krisenkommunikation, Post-Merger-Kommunikation und Kommunikation im Wandel. Er war in leitenden Kommunikationsfunktionen für internationale Fortune 500 Unternehmen (u.a. Finanzdienstleistungssektor und Distribution) tätig. Neben den klassischen Kommunikationsdisziplinen und der Markenentwicklung sind das Change-Management und die kulturelle Verankerung und Unterstützung von komplexen Veränderungsprozessen Schwerpunkte seiner Arbeit. Dazu gehören auch die Entwicklung und Umsetzung langfristig wirkender Kommunikationsstrategien zur Gewinnung von Zielgruppen und die Positionierung komplexer Themen.

Vor seinem Eintritt bei IFOK leitete Andreas Ingerfeld u.a. acht Jahre lang die Unternehmens- und Marktkommunikation von Aon Deutschland, der marktführenden Riskmanagementberatung. Er war dabei in verschiedenen internationalen Steuerungsgremien tätig, gehörte zum Crisis Management Team der Firma und war Mitglied des fünfköpfigen Steering Committees für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Für seine Arbeit wurde er mit verschiedenen Preisen der US-Muttergesellschaft ausgezeichnet.

[andreas.ingerfeld@ifok.de](mailto:andreas.ingerfeld@ifok.de) – Tel.: +49.62 51.84 16-31

