

CHANGE THE CHANGE COMMUNICATION

Wie wir Veränderungskommunikation neu denken sollten
und was es dabei zu bewahren gilt

TEXT: Hans-Joachim Gergs, Johannes Aldinger und Matteo Scaravelli*

1 Einleitung

Mit Wandel umzugehen, ist seit jeher eine zentrale Herausforderung der Führung von Unternehmen und Organisationen. Wir erleben gerade in vielen Branchen disruptive Umbrüche, deren Ausgang heute noch nicht absehbar ist. Die Corona-Krise hat diese Entwicklung weiter befeuert. Kulturwandel, Reorganisation, innovative Geschäftsmodelle, neue IT-Systeme, Kostensenkung und politischer Druck – Veränderungen sind allgegenwärtig.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung gilt die Fähigkeit, sich schnell auf sich verändernde Umweltbedingungen

einzustellen, als der zentrale Erfolgsfaktor. Veränderung wird zum „New Normal“ und „Change-Ability“ zu einer Kernkompetenz von Unternehmen und Organisationen.

Um die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen ist es jedoch nicht gut bestellt. Nach einer Studie von Aghina et al. (vgl. 2018, S. 6) werden nur 23 Prozent aller Veränderungsinitiativen erfolgreich umgesetzt. Dieser Befund wird durch eine Untersuchung von Gartner (vgl. 2018, S. 3) gestützt, der zufolge zwei Drittel der geplanten Veränderungsprozesse misslingen.

Houben et al. (vgl. 2007, S. 7) nennen eine Reihe von Gründen, warum organisatorische Veränderungen scheitern. Die drei wichtigsten sind mangelndes Engagement der Unternehmensleitung, unklare Ziele und Visionen und schlechte Kommunikation gegenüber den Beschäftigten während des Wandels. Gute Change-Kommunikation scheint also ein zentraler Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen zu sein.

Doch zur Bedeutung von Kommunikation in Veränderungsprozessen liegen bislang nur wenige empirische Untersuchungen vor. Das gilt insbesondere für

die Zeit nach der Corona-Krise. In den drei Jahren der Pandemie haben sich die Arbeitsmodelle und Kommunikationsformen grundlegend gewandelt. Die Online-Kommunikation hat sich zu einem neuen Standard entwickelt (vgl. GallagherComms 2022, S. 26). Inwiefern das auch für die Kommunikation in Veränderungsprozessen zutrifft, ist bislang nicht untersucht worden.

Im vorliegenden Beitrag wollen wir diese Forschungslücke schließen. Wir stellen Ergebnisse zweier empirischer Studien vor. In der ersten Studie wurde die Change-Kommunikation bei einem „Carve-out“ untersucht, der während der Pandemie im Jahr 2022 stattfand. In der zweiten Studie haben wir untersucht, wie sich die Change-Kommunikation in der Zeit nach der Pandemie weiterentwickelt hat.

Wir gehen in beiden Studien der Frage nach, welche Bedeutung den unterschiedlichen Kommunikationsformaten und -formen in Veränderungsprozessen zukommt. Dabei interessiert uns insbesondere die Frage, wie wichtig Online-Kommunikation ist und inwieweit sie die Präsenzkommunikation ersetzen wird.

* **Hans-Joachim Gergs** ist Partner der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung (GfE), einer Ausgründung der Universität Regensburg, und lehrt an der TU München im Executive MBA.

Johannes Aldinger ist Head of Risk Management bei Siemens AG und Executive-MBA-Absolvent der TU München.

Matteo Scaravelli ist Vice President Communications and Branding Europe bei der Schaeffler AG und verantwortet dort die CEO-Kommunikation.

2 Welche Form der Kommunikation brauchen Veränderungsprozesse? Stand der Forschung

Kommunikation ist im Veränderungsmanagement von entscheidender Bedeutung, darin sind sich die bislang vorliegenden Studien einig. In der bereits genannten Studie von Houben et al. (vgl. 2007, S. 7) sahen 50 Prozent der befrag-

ten Führungskräfte fehlende oder zu späte Kommunikation als einen entscheidenden Grund für das Scheitern von Veränderungsprozessen an.

Diesen Befund hat eine aktuelle Studie von Emerson (2022) bestätigt. Ihr zufolge kommt insbesondere der schnellen und umfangreichen Kommunikation direkt nach der Ankündigung eines Veränderungsprozesses eine zentrale Bedeutung zu. Ein Mangel an Informationen in

unsicheren Zeiten der Veränderung fördert die Verbreitung von Gerüchten, die in der Regel zu einer weiteren Vertiefung der Verunsicherung der Betroffenen beitragen.

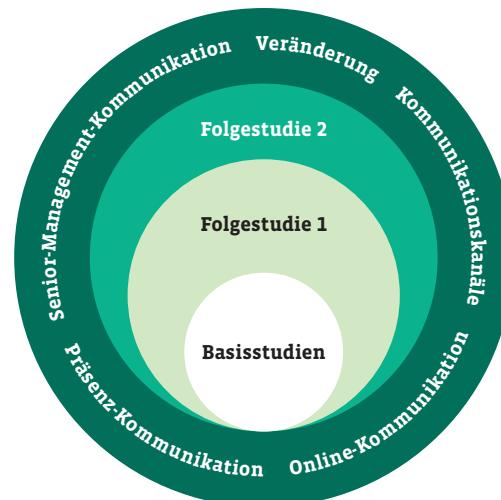
Nach der Untersuchung von Schulz-Knappe et al. (2019) hat eine gute Veränderungskommunikation einen positiven Einfluss auf das Engagement und die Motivation von Beschäftigten. Neill et al. (vgl. 2020, S. 290) konnten die- >

AUFBAU DER STUDIEN UND METHODISCHES VORGEHEN

- ▶ Die von uns durchgeföhrten empirischen Erhebungen sind als Folgestudien an die Basisstudien von Bernecker/Reiss (2002), Reiss/Spejic (2008) und Niemeier et al. (2010) konzipiert. Die Studien haben die Nutzung und Effektivität unterschiedlicher Kommunikationskanäle und -formate in Veränderungsprozessen im deutschsprachigen Raum untersucht.
- ▶ Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse unserer beiden Studien, nachstehend als „Folgestudie 1“ und „Folgestudie 2“ bezeichnet, bauen auf diesen Ergebnissen auf.
- ▶ Die Folgestudie 1 aus dem Jahr 2022 beruht auf Erhebungen in einem Unternehmen aus der Infrastrukturbranche mit mehr als 3.000 Beschäftigten weltweit, das während der Corona-Pandemie eine Konzernabspaltung mit anschließendem Unternehmensverkauf durchlaufen hatte (Carve-out). Hier wurden die Beschäftigten des Unternehmens im Rahmen einer Online-Umfrage zur Kommunikationsstrategie und zu den verwendeten Kommunikationskanälen während des Abspaltungsprozesses befragt. Mit 332 gültigen Antworten konnte eine repräsentative Stichprobe gesammelt werden.
- ▶ Die Folgestudie 2 wurde im Jahr 2023, also in der Post-Covid-Zeit durchgeführt. Hier wurden Change-Management-Experten, Kommunikationsexperten und Führungskräfte befragt. Die Umfrage wurde branchen- und unternehmensunabhängig durchgeführt. Damit konnten wertvolle Einblicke in das Thema Kommunikation und Kommunikationskanäle der Post-Covid-Zeit gewonnen werden.
- ▶ Die Stichprobe der zweiten Folgestudie umfasste 234 Personen, davon 20 Prozent Change-Manager,

17 Prozent Kommunikationsexperten, 35 Prozent Manager und 28 Prozent Beschäftigte. In der Stichprobe sind alle relevanten Branchen der deutschen Wirtschaft vertreten – mit einer erhöhten Dichte im Industrie- und Ingenieursbereich (28 Prozent), im Banken- und Financials- (20 Prozent) sowie im Automobilbereich (15 Prozent). Bezogen auf die Betriebsgröße sind Großunternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten deutlich überrepräsentiert.

- ▶ Folgestudie 2 konzentrierte sich auf die verschiedenen Komponenten der Veränderungskommunikation. Dabei wurden die unterschiedlichen Arten von organisatorischer Veränderung gemessen und die Häufigkeit der Kommunikation des Senior-Managements abgefragt. Ein besonderes Augenmerk der Studie lag auf der Bewertung von Online- und Präsenz-Kommunikation im Vergleich, vor allem vor dem Hintergrund der Erfahrungen in der Pandemiezeit.



sen Befund bestätigen. Sie kommen in ihrer Studie ebenfalls zu dem Ergebnis, dass ein positives Kommunikationsklima sich positiv auf das Engagement und die Unterstützung der Mitarbeiter für den Wandel auswirkt. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Untersuchung von van Praet/van Leuven (vgl. 2022, S. 120).

Vor dem Hintergrund der dargestellten Befunde scheint die Bedeutung „guter“ Kommunikation für das Gelingen von Veränderungsprozessen unstrittig zu sein. Leider verfügen wir bislang nur über wenige fundierte empirische Studien, wie effektiv und effizient die in Veränderungsprozessen eingesetzten Kommunikationsformen sind und wie sie sich im Zuge von Digitalisierung und Corona-Pandemie verändert haben.

Blickt man in die 1990er Jahre des 20. Jahrhunderts zurück, dann kamen die damaligen Studien (Rosenberg 1984, Foehrenbach/Goldfarb 1990) zu dem klaren Befund, dass Präsenzkommunikation in Veränderungsprozessen ein erfolgskritischer Faktor sei. Foehrenbach/Goldfarb zufolge wollten zum damaligen Erhebungszeitpunkt zwischen 65 Prozent und 74 Prozent aller Mitarbeiter Informationen zu Veränderungsprozessen in Form von Präsenzkommunikation erhalten.

In diesem Zusammenhang kommt den direkten Vorgesetzten der von Veränderung betroffenen Beschäftigten eine zentrale Bedeutung zu, da die Beschäftigten diesen deutlich mehr Vertrauen und Glaubwürdigkeit schenken als dem mittleren und oberen Management (vgl. Larkin/Larkin 1996, S. 101f.).

Diese Ergebnisse der angelsächsischen Forschung wurden zu Beginn des 21. Jahrhunderts von Bernecker/Reiß (2002) für die Bundesrepublik weitgehend bestätigt. Sie befragten in ihrer Untersuchung Führungskräfte und Projektleiter hinsichtlich ihrer Einschätzung einer modernen Kommunikationspolitik in Veränderungsprozessen.

Ähnlich wie die angelsächsischen Untersuchungen kommen auch Bernecker/Reiß für deutsche Unternehmen zu dem Ergebnis, dass die Präsenzkommunika-

tion in Veränderungsprozessen eine sehr viel höhere Bedeutung hat als die damals aufkommende Online-Kommunikation. Die höchste Wirksamkeit aller Kommunikationsinstrumente wurde damals eindeutig dem Einzelgespräch attestiert. Aber auch das Abteilungs-Meeting – als Teil der Regelkommunikation – nahm einen hohen Stellenwert ein. Projektspezifische Kommunikationsformen wie Workshops und Kick-off-Veranstaltungen wurden in ihrer Wirksamkeit ebenfalls hoch eingeschätzt.

Bernecker und Reiss kommen zu dem Schluss, dass die Zukunft guter Kommunikationsstrategie in Veränderungsprozessen überwiegend in Präsenzkommunikation liegt. Daran werde, so ihre damalige Einschätzung, auch die Verbreitung von IT-gestützten Informations- und Kommunikationsmedien nichts Grundlegendes ändern (vgl. ebd., S. 358).

Die Studie von Bernecker/Reiss aus dem Jahr 2002 wurde von Niemeier et al. im Jahr 2010 wiederholt. Sie gingen zudem der Frage nach, welche Bedeutung Web-2.0-Tools in Veränderungsprozessen haben. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Web-2.0-Instrumente als digitale Werkzeuge die traditionellen Kommunikationsinstrumente nicht ersetzen, diese jedoch ergänzen.

Interessanterweise kommt die Studie zu dem Befund, dass die konventionellen Instrumente wie Workshops, Einzelgespräche, Meetings mit Top-Management, Präsenz und Präsenzseminare noch häufiger genutzt wurden als in der ersten Studie aus dem Jahr 2002. Sie werden jedoch nun zunehmend durch digitale Kommunikationsformate ergänzt, die eine breite Beteiligung am Veränderungsprozess ermöglichen.

Dass Präsenzkommunikation eine anhaltend hohe Bedeutung hat, bestätigt wenige Jahre später auch die Studie von Lipiäinen et al. (2014). Sie fanden heraus, dass digitale Kanäle eher für die formelle Kommunikation genutzt werden, während der persönliche Kontakt für die regelmäßige tägliche Kommunikation immer noch sehr wichtig ist, weshalb sie gerade in Veränderungsprozessen bevor-

zugt wird (vgl. Lipiäinen et al. 2014, S. 283f.).

Zu einer interessanten Differenzierung kommt die Studie von Kovaité et al. (2020). Die Autoren gingen der Frage nach, welche Kommunikationskanäle in welcher Phase des Veränderungsprozesses am effizientesten sind. Es zeigte sich, dass Präsenzkommunikation in denjenigen Phasen besonders effizient ist, in denen Interaktion, Wissensaustausch und Beteiligung erforderlich sind. Das ist zum Beispiel in der Anfangsphase von Veränderungsprozessen der Fall. Online-Kommunikationskanäle hingegen sind in Phasen effizient, in denen ein einfacher Informationsaustausch erforderlich ist oder Entscheidungen mitgeteilt werden (vgl. Kovaité et al. 2020, S. 178-185).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Verlauf der vergangenen 20 Jahre die Vielfalt der Kommunikationskanäle und die Nutzung digitaler Kommunikation zugenommen hat. Diese Instrumente bieten einen Mehrwert für die Unternehmenskommunikation in Bezug auf die Informationsverbreitung, die Aktualität der Informationen, die Reichweite und das Beteiligungspotenzial der Beschäftigten in Veränderungsprozessen. Die bislang vorliegenden Studien zeigen jedoch auch, dass die traditionellen Kommunikationskanäle wie Workshops, Town Halls und Mitarbeitergespräche kaum an Bedeutung verloren haben.

Nun haben sich aber in den vergangenen vier Jahren, getrieben durch die Corona-Krise, Arbeitsformen und -modelle sowie Kommunikationsaktivitäten und Zusammenarbeitsformen drastisch verändert (vgl. Men et al. 2022, S. 19). Die Nutzung von Online-Kommunikation hat in der Pandemie massiv zugenommen, was auch mit einer Verbesserung der Online-Tools (Zoom, Teams etc.) einherging.

Es stellt sich die spannende Frage, welche Auswirkungen das auf die Change-Kommunikation hat und wie sich diese angesichts der neuen Kontextbedingungen selbst verändern muss. Dazu liegen aber derzeit noch keine empirischen Studien vor. Diese Forschungslücke möchte der vorliegende Beitrag schließen.

3 Vorstellung der empirischen Befunde

3.1 Ergebnisse der Folgestudie 1

In der Folgestudie 1 analysierten wir die Kommunikation rund um die Ausgründung und den Verkauf des Untersuchungsunternehmens aus einem Konzernverbund. Dieses Carve-out erfolgte im Herbst 2022, also noch während der Corona-Pandemie. Auch in unserem Untersuchungsunternehmen hatte die Pandemie massive Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Zusammen-

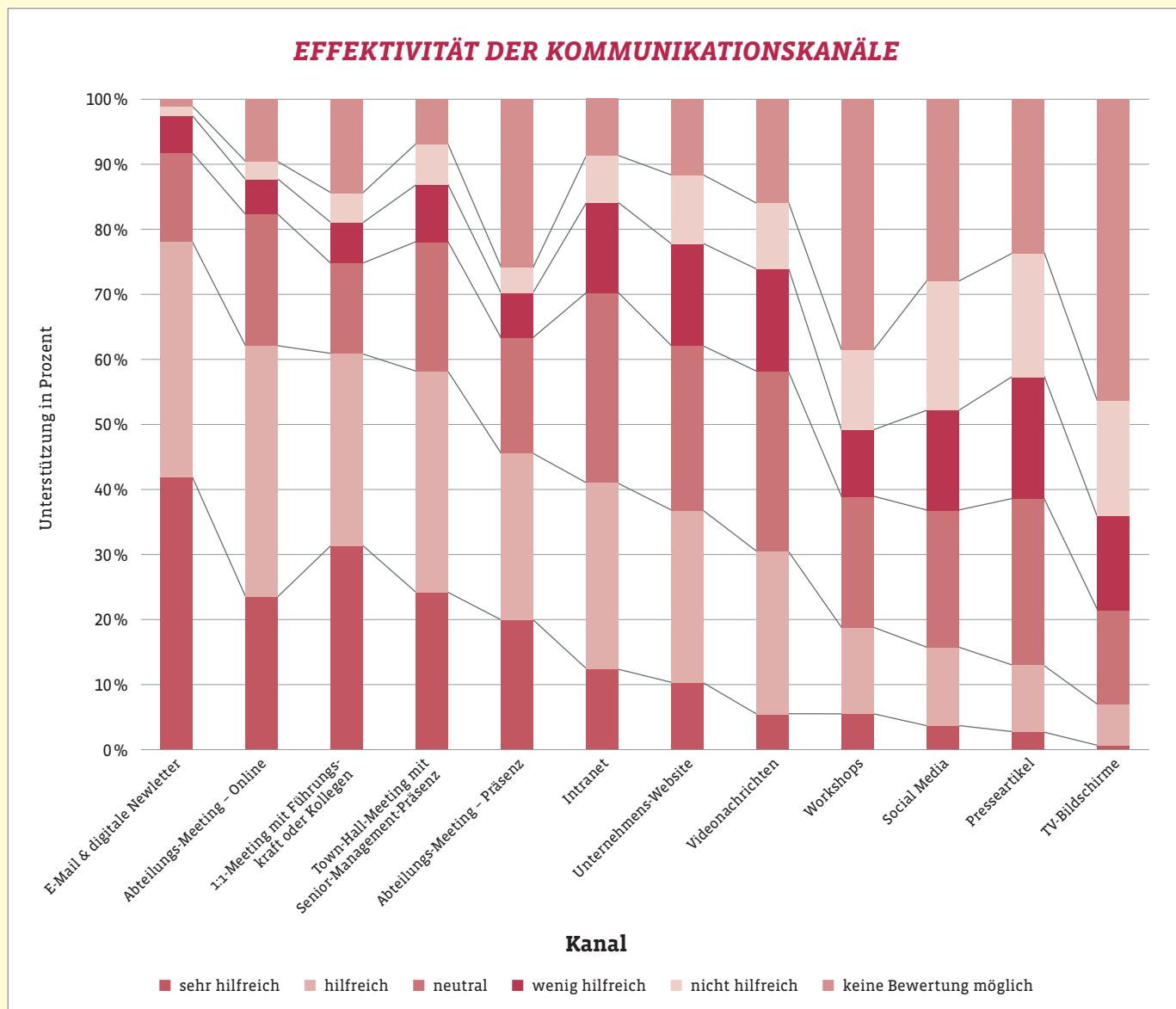
arbeit von Teams und Bereichen. So wurden mit Beginn der Pandemie viele Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt und die dafür erforderlichen technischen Infrastrukturen in einer bislang nicht bekannten Geschwindigkeit ausgerollt. Die Standardkommunikation verlagerte sich auf virtuelle Meetings via Teams und andere Online-Kanäle, weshalb wir davon ausgingen, dass sich dieser „digitale Shift“ auch in der Kommunikationsstrategie dieses Veränderungsprozesses niederschlägt.

Diese Hypothese konnte weitgehend bestätigt werden. Wie aus  Abbildung 1

hervorgeht, führten E-Mail und digitale Newsletter sowie Online-Abteilungsbesprechungen die Gruppe der Kommunikationskanäle in Bezug auf die Effektivität an, vor Präsenzformaten wie Eins-zu-eins-Besprechungen mit Vorgesetzten oder Kollegen und Town Halls mit Anwesenheit der Geschäftsleitung. Videokommunikation, Social Media und Printformate spielten demgegenüber eine untergeordnete Rolle in der Veränderungskommunikation.

Ein leicht verändertes Bild ergibt sich, wenn man die Nutzung der unterschied-

Abbildung 1



lichen Kommunikationskanäle betrachtet. Wie aus **Abbildung 2** hervorgeht, werden E-Mail und digitale Newsletter mit Abstand am stärksten genutzt, gefolgt von Town-Hall- und Online-Abteilungs-Meetings.

Im Zusammenhang mit einer stärkeren Nutzung von Online-Kommunikationskanälen sind wir ferner davon ausgegangen, dass sich hier ein Unterschied im Nutzungsverhalten unterschiedlicher Altersgruppen erkennen lässt. Diese Hypothese konnten wir auf der Grundlage unserer Daten nicht bestätigen. Das Al-

ter der Beschäftigten hat demnach keinen Einfluss auf die Nutzung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle.

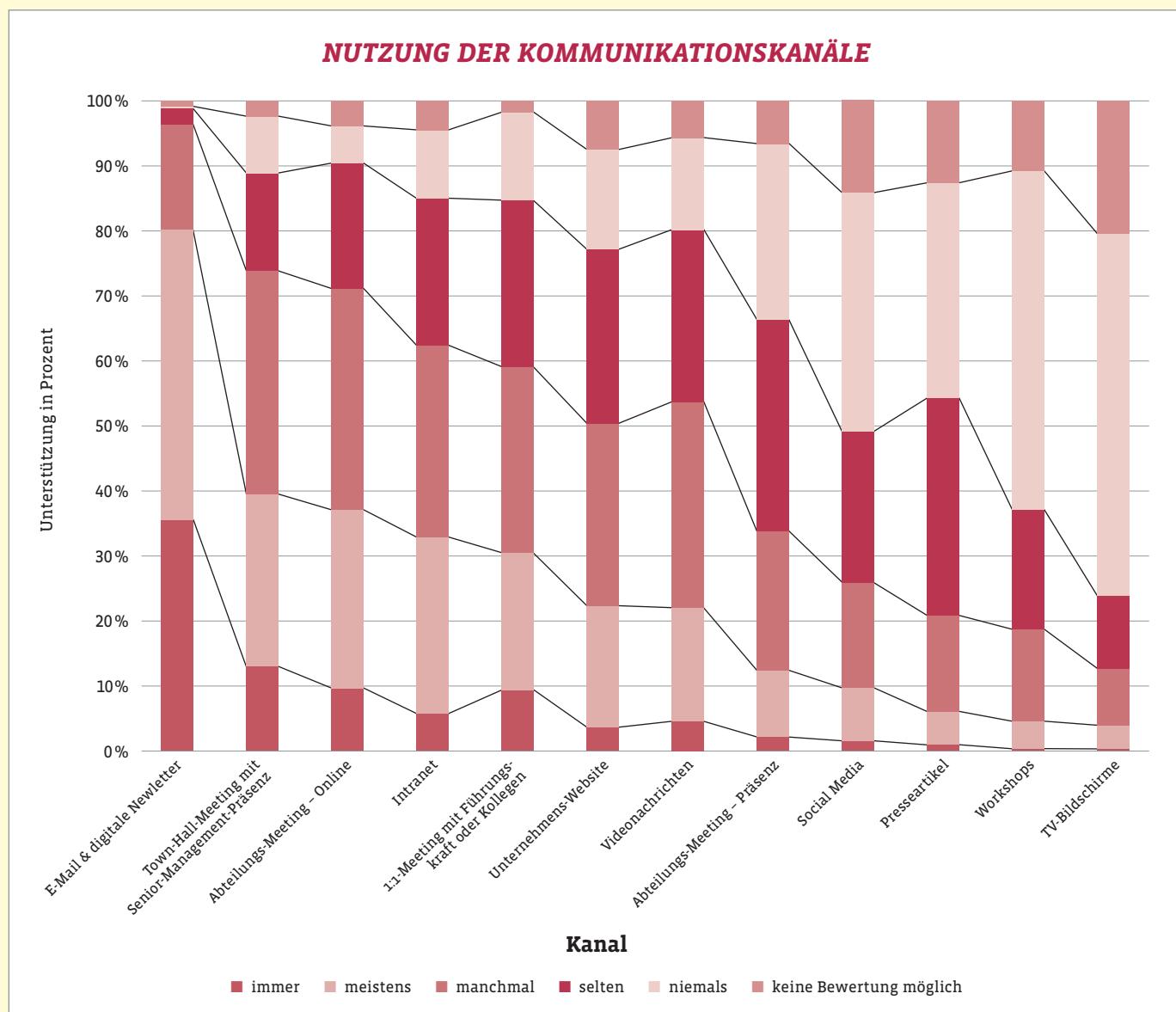
Hingegen konnte ein Zusammenhang zwischen Homeoffice und der Nutzung von Online-Medien nachgewiesen werden. Mit zunehmender Arbeitszeit im Homeoffice reduzierten sich die Präsenz-Meetings zugunsten der Online-Meetings, während Videonachrichten, Intranet und Online-Town-Halls leicht positive Effekte zeigten.

Ein bemerkenswerter Befund der Studie 1 ist die unterschiedliche Bewertung

der Effektivität der Kommunikationskanäle durch Beschäftigte und Führungskräfte. Führungskräfte und leitende Angestellte bewerten Eins-zu-eins-Sitzungen als viel effektiver als die Beschäftigten. Von den insgesamt 57 Führungskräften bewerteten 42 (74 Prozent) solche Besprechungen als sehr effektiv.

Noch höher war die Bewertung durch die leitenden Angestellten. Von insgesamt 37 leitenden Angestellten bewerteten 35 (95 Prozent) Einzelgespräche als effektiv. Diese Ergebnisse stimmen mit den Befunden der Studien von Stehle et al.

Abbildung 2



Kanal	Effektivität		Nutzung		Vertrauen		Empowerment	
	Rang	Support	Rang	Support	Rang	Support	Rang	Support
E-Mail & digitale Newsletter	1	78 %	1	80 %	2	60 %	3	41 %
Abteilungs-Meeting – Online	2	62 %	3	37 %	1	64 %	2	49 %
1:1-Meeting mit Führungskraft oder Kollegen	3	61 %	5	30 %	3	57 %	4	33 %
Town-Hall-Meeting mit Senior-Management-Präsenz	4	58 %	2	39 %	5	54 %	5	23 %
Abteilungs-Meeting – Präsenz	5	45 %	8	12 %	4	55 %	1	55 %
Intranet	6	41 %	4	33 %	6	53 %	12	13 %
Unternehmens-Website	7	37 %	6	22 %	8	35 %	7	16 %
Videonachrichten	8	30 %	7	22 %	9	34 %	9	14 %
Workshops	9	19 %	11	5 %	7	49 %	11	14 %
Social Media	10	16 %	9	10 %	10	22 %	10	14 %
Presseartikel	11	13 %	10	6 %	11	19 %	8	15 %
TV-Bildschirme	12	7 %	12	4 %	12	15 %	6	22 %

Tabelle

(vgl. 2020, S. 194) und Men et al. (vgl. 2022, S. 10) überein, die beide eine hohe Präferenz von Führungskräften für eine direkte interpersonelle Kommunikation festgestellt haben.

In der Studie 1 gingen wir zudem der Frage nach, inwiefern die unterschiedlichen Kommunikationskanäle dazu beitragen, Vertrauen in das Unternehmen aufzubauen. Auch hier nehmen Online-Abteilungsbesprechungen mit 64 Prozent und E-Mail/digitale Newsletter (60 Prozent) die beiden ersten Ränge ein, gefolgt von Eins-zu-eins-Besprechungen mit Vorgesetzten/Kollegen (57 Prozent) und persönlichen Abteilungsbesprechungen (55 Prozent).

Die Ergebnisse hinsichtlich der Steigerung des Empowerments zeigen ein gemischtes Bild. Hier konnten nur Abteilungsbesprechungen in Präsenz die 50-Prozent-Marke überschreiten („sehr befähigt“ und „etwas befähigt“), gefolgt von Abteilungsbesprechungen online mit 49 Prozent Unterstützung (👉 Tabelle 1). Die übrigen Kanäle fallen dahinter zurück und spielen für das Empowerment nur eine untergeordnete Rolle.

3.2 Ergebnisse der Folgestudie 2

Nach der ersten Studie stand die Frage im Raum, ob sich diese Dominanz der Online-Kommunikationskanäle auch nach der Pandemie halten wird oder ob das Pendel wieder in Richtung traditioneller Präsenzkommunikationskanäle zurückschwingt.

Zunächst können wir festhalten, dass Veränderungsprozesse heute in Unternehmen allgegenwärtig sind. Mehr als 97 Prozent der Befragten haben in den vergangenen drei Jahren organisatorische Veränderungen in ihren Unternehmen erlebt. Im Fokus standen dabei vor allem Änderungen in Teams und in der Führung sowie strukturelle Änderungen, bedingt durch Fusionen und Übernahmen oder durch die Reorganisation von Unternehmensbereichen. Die Dynamik von Veränderung scheint damit ungebrochen zu sein.

Der zentrale Befund der Studie 2 ist, dass sich die Dominanz der Online-Kommunikation nach der Covid-Pandemie nicht fortsetzt. Der Wunsch und der Bedarf an Präsenzkommunikation, vor allem in Veränderungsprozessen, zeigt sich

deutlich in den Daten. Die ersten sechs Ränge in diesem Kontext belegen Präsenzformate (👉 Abbildung 3, S. E7). Online-Workshops liegen mit 82 Prozent Zustimmung an der Spitze, gefolgt von Teambesprechungen vor Ort mit 80 Prozent, Eins-zu-eins-Besprechungen vor Ort (76 Prozent) und Town Halls vor Ort (73 Prozent).

Online-Formate folgen mit Teambesprechungen online (67 Prozent Unterstützung) und Eins-zu-eins-Online-Besprechungen. Videonachrichten, Social Media und Podcasts landen wie in Studie 1 abgeschlagen auf den letzten Plätzen. Diese Formate sollten in einer Kommunikationsstrategie sehr gezielt eingesetzt werden, da sie sowohl hinsichtlich der Nutzung als auch der Effektivität nach Einschätzung der Befragten wenig Mehrwert liefern.

Bezüglich der Wirksamkeit der Kommunikationskanäle ergibt sich folgendes Bild: Vor-Ort-Kommunikationsformate führen das Ranking erneut an (👉 Abbildung 4, S. E8). Teambesprechungen vor Ort stehen mit 87 Prozent Unterstützung an der Spitze, gefolgt von Work-

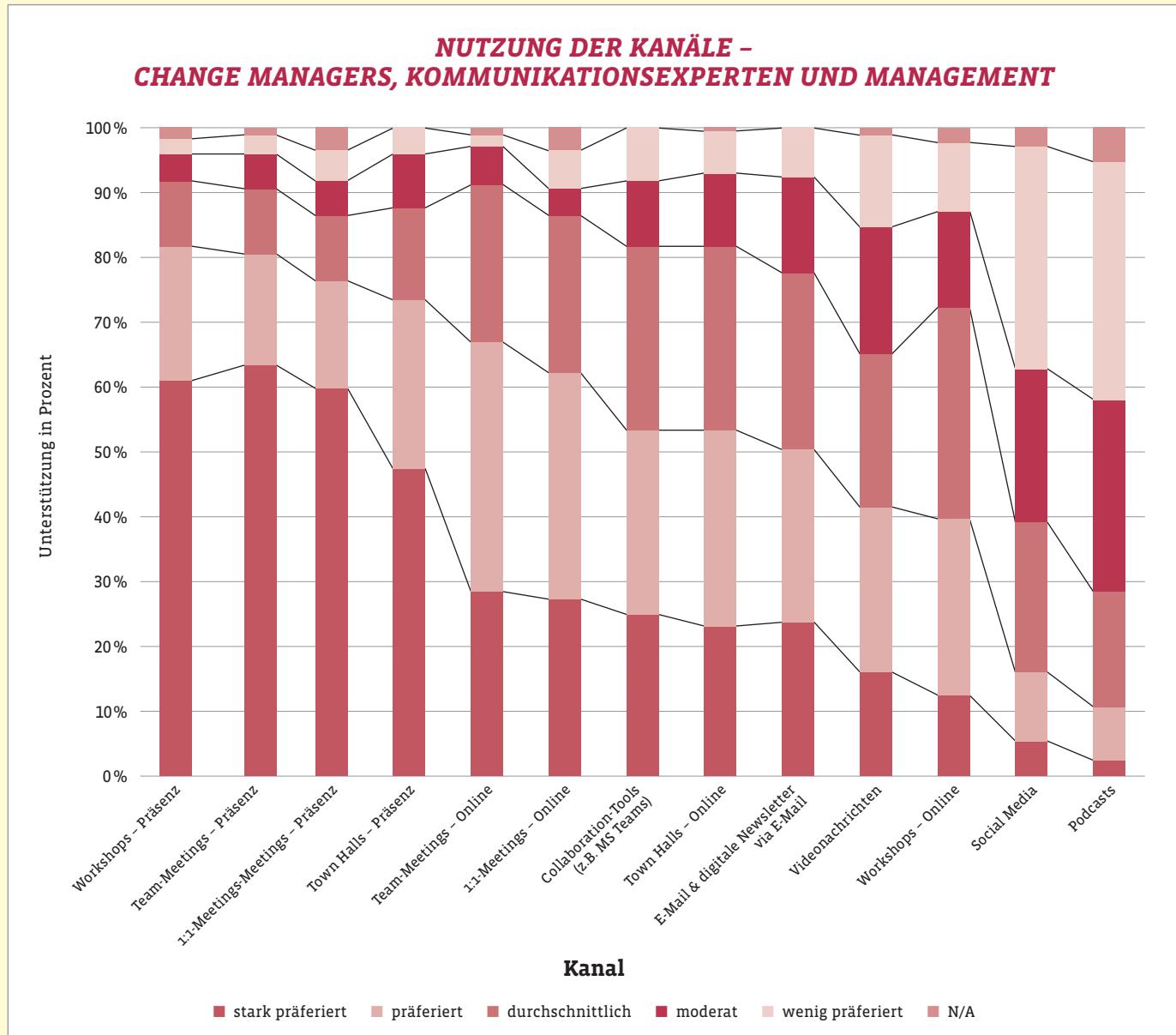


Abbildung 3

shops vor Ort (85 Prozent), Eins-zu-eins-Besprechungen vor Ort (80 Prozent) und Town Halls vor Ort (68 Prozent).

Die effektivsten Online-Formate sind Eins-zu-eins-Besprechungen online (63 Prozent Unterstützung), Teambesprechungen online (59 Prozent) und Workshops online (49 Prozent), wobei Online-Workshops bereits unter der 50-Prozent-Marke liegen. Kollaborations-Tools und E-Mail rangieren mit einer Bewertung von etwa 40 Prozent im unteren Bereich. Videobotschaften oder Updates, soziale Medien

und Podcasts liegen erneut weit hinter den anderen Kanälen.

Im Unterschied zur Studie 1 konnten wir in Studie 2 keine Differenz in der Bewertung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle zwischen Führungskräften auf der einen Seite sowie Change- und Kommunikationsexperten und Beschäftigten auf der anderen Seite feststellen. Alle befragten Gruppen bewerten sowohl die Nutzung als auch die Effektivität der unterschiedlichen Kommunikationskanäle ähnlich.

Bemerkenswert ist, dass aus der Perspektive der Befragten das Senior-Management in Veränderungsprozessen zu wenig kommuniziert. Wie **Abbildung 5** (S. E9) zu entnehmen ist, gibt es hier eine erhebliche Abweichung zwischen der erwarteten und der tatsächlichen Kommunikationshäufigkeit. Mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent) gab an, dass das Senior-Management nur quartalsweise oder sogar noch seltener kommuniziert. Die Befragten wünschen sich eine wöchentliche (30 Prozent) be-

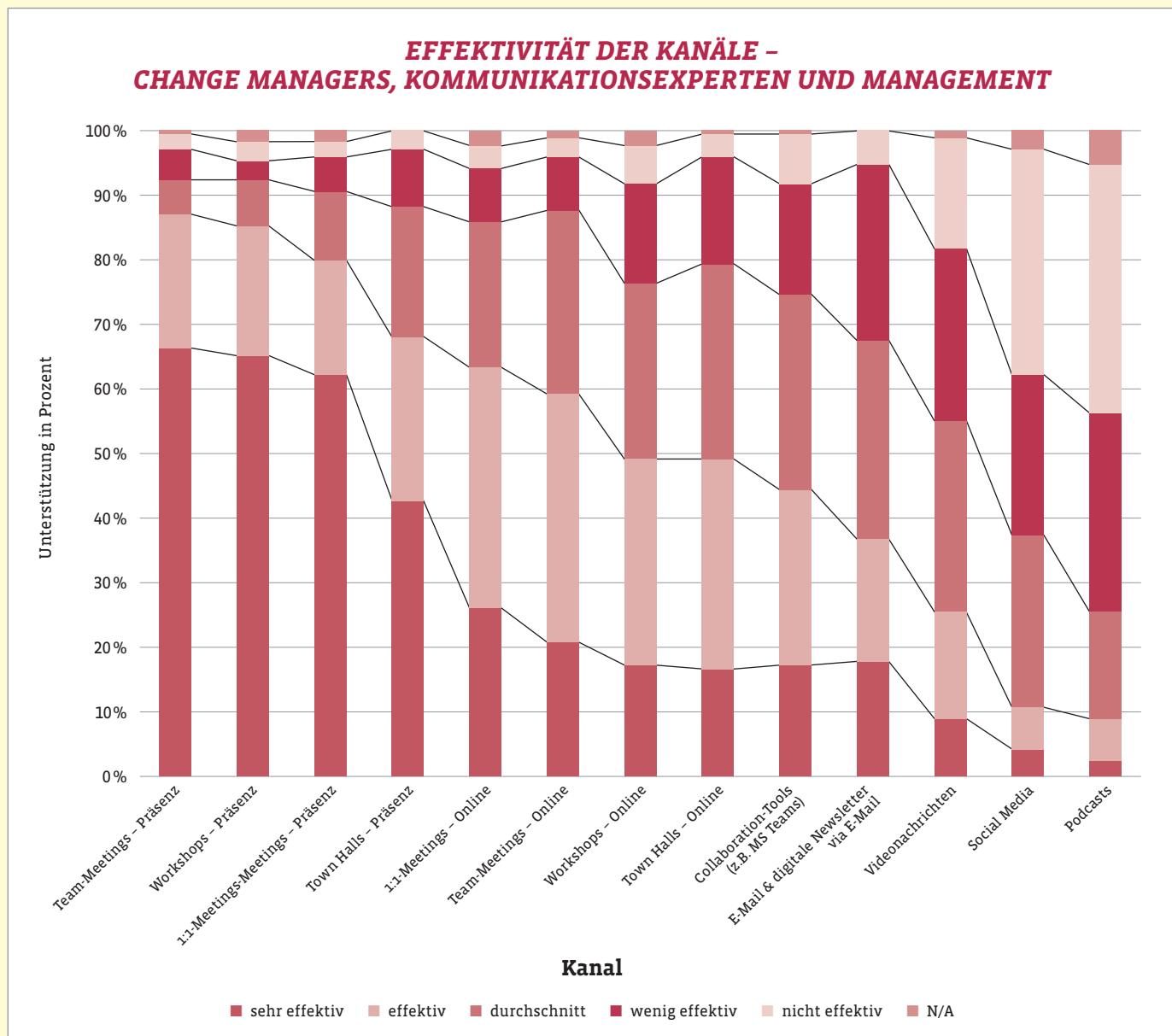


Abbildung 4

ziehungsweise monatliche Kommunikation (54 Prozent) des Senior-Managements.

Kann Online-Kommunikation die Präsenzkommunikation ersetzen? Auch diese Frage haben wir gestellt. Die Online-Kommunikation ist in den von uns befragten Unternehmen angekommen. Wie Abbildung 6 (S. E9) zeigt, haben wir festgestellt, dass 63 Prozent der Change-Manager, Kommunikationsexperten und Führungskräfte Online-Kommunikation als Ersatz für Präsenzkommunikation in Ver-

änderungsprozessen akzeptieren (38 Prozent) oder sehr akzeptieren (25 Prozent).

Noch höher ist die Unterstützung für Online-Kommunikation in der Gruppe der regulären Mitarbeiter, von denen 71 Prozent die Online-Kommunikation als Ersatz für die physische Kommunikation akzeptieren (29 Prozent) oder sehr akzeptieren (42 Prozent). Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Ergebnisse interpretieren wir diesen Befund dahingehend, dass Online-Kommunikation zu einem festen und unverzichtbaren Be-

standteil der Change-Kommunikation geworden ist, ohne jedoch die Bedeutung der Präsenzkommunikation zu brechen und sie zu verdrängen.

4

Fazit und Ausblick

Wenn wir die Ergebnisse unserer beiden Studien in Vergleich zu den Basisstudien von Bernecker/Reiss (2002) und Niemeier et al. (2010) sowie Reiss/ >

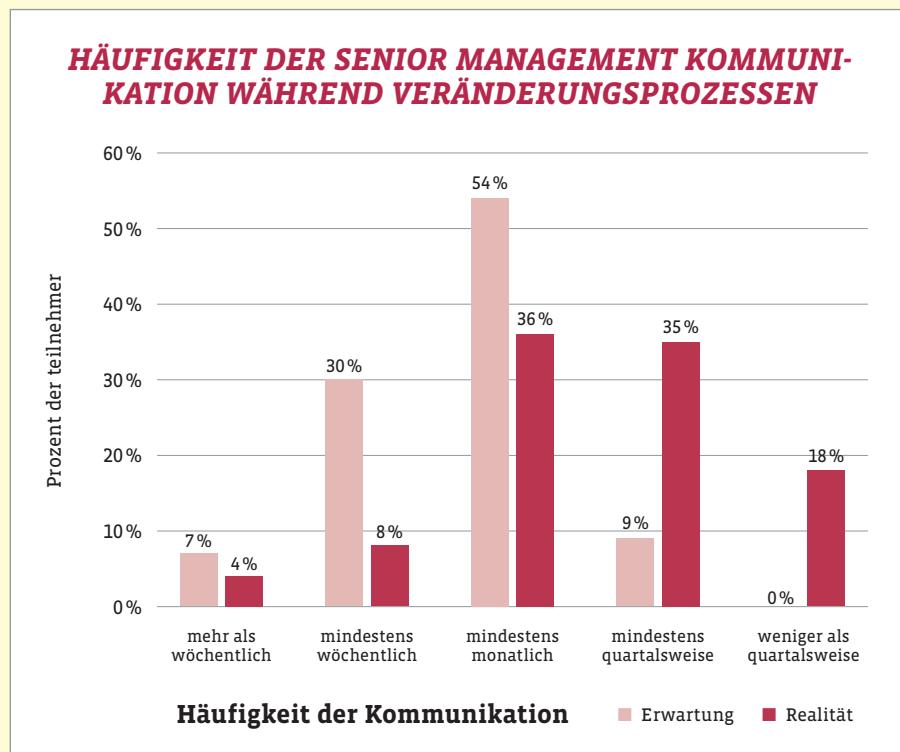
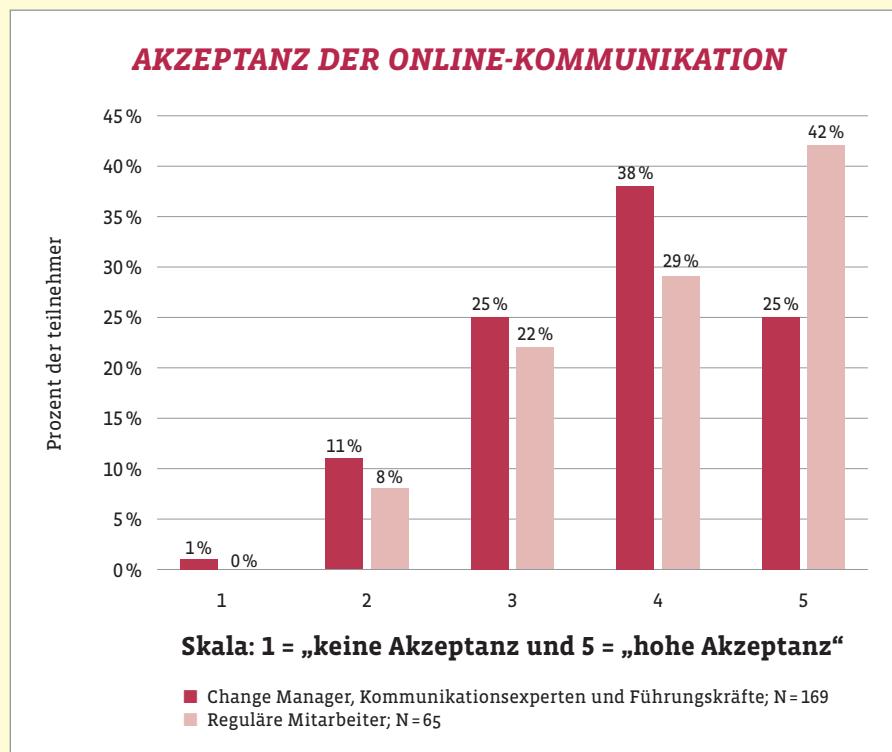


Abbildung 5

Abbildung 6



Spejic (2008) betrachten, können wir folgende Entwicklung feststellen: Im Jahr 2002 waren Online-Kommunikationsformate in der Veränderungskommunikation noch sehr selten. In Bezug auf Effektivität und Nutzung zeigten sich auf den ersten vier Plätzen ausschließlich Präsenzformate, darunter Eins-zu-eins-Meetings, Abteilungs-Meetings, Kick-off-Meetings und Workshops.

2008 und 2010 gewannen Web-2.0-Instrumente an Bedeutung, aber die traditionellen Formate wie Workshops, Eins-zu-eins-Meetings, Meetings mit Top-Management-Präsenz und Seminare waren immer noch führend bei der Auswahl der Kommunikationskanäle in Veränderungsprojekten (vgl. Niemeier et al. 2010).

Seit 2010 haben sich die Kommunikationstechnologien stark verändert und damit auch die Kommunikationsansätze und -strategien. Zum Ende der Corona-Pandemie im Jahr 2022 haben sich die Kanalnutzung und die Einschätzung von Effektivität stark auf die Online-Kommunikation verlagert, wie wir in unserer Studie 1 nachweisen konnten.

Diese Dominanz der Online-Kommunikationsformate blieb jedoch nicht ungebrochen. Vergleicht man die Ergebnisse der Studie 1 aus dem Jahr 2022 mit der Studie 2 aus dem Jahr 2023, so erkennt man einen deutlichen Bruch der Online-Dominanz nach der Pandemie. Die Ergebnisse unserer Studie 2 deuten sehr klar darauf hin, dass nach der Pandemie der Bedarf an Präsenzformaten wieder deutlich gestiegen ist, nicht nur auf Wunsch der Führungskräfte, sondern auch der Change- und Kommunikationsexperten sowie der Beschäftigten. Gerade in Veränderungsprozessen wird Präsenzkommunikationsformaten im Vergleich zu Online-Formaten ein viel höheres Maß an Effektivität zugeschrieben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Online-Kommunikation in Veränderungssituationen unbestritten an Bedeutung gewonnen hat. Sie verdrängt jedoch Präsenzkommunikation nicht, sondern ergänzt diese vielmehr. Sie ist insbesondere bei der schnellen Verbreitung von Informationen hilfreich. Information al-

lein reicht aber in Veränderungsprozessen nicht aus. Kommunikation muss hinzukommen. Und Kommunikation erfolgt noch immer effektiver in Präsenzformaten. Es wird damit künftig um eine geschickte Verknüpfung von Online- und Präsenzformaten in der Change-Kommunikation gehen.

Allerdings müssen wir angesichts des komplexen Forschungsgegenstands vorsichtig mit vorschnellen Antworten zur Zukunft der Change-Kommunikation sein. Die hier vorgestellten Studienergebnisse stellen eine gute Basis für weitere, noch breiter angelegte Untersuchungen dar. Studie 1 wurde als Fallstudie konzipiert und durchgeführt in einem Unternehmen, das während der Pandemie mit dem Carve-out einen tiefgreifenden Veränderungsprozess durchlief. Die Ergebnisse können daher nur bedingt verallgemeinert werden. Da die Pandemie zum Glück beendet ist, können keine Vergleichsstudien unter den Bedingungen einer derartigen Ausnahmesituation durchgeführt werden.

In der Studie 2 sind die Befragten aus Großunternehmen deutlich überrepräsentiert, sodass wir keine gesicherten Aussagen zur Situation in kleinen und mittelständischen Unternehmen treffen können. Offen ist ferner, wie sich KI und die weiter voranschreitende Digitalisierung der Unternehmen auf die Kommunikation in Veränderungsprozessen auswirken werden.

Literatur

- Aghina, Wouter/Ahlback, Karin/De Smet, Aaron/Lackey, Gerald/Lurie, Michael/Murarka, Monica/Handscomb, Christopher (2018): The five trademarks of agile organizations. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations> [zuletzt abgerufen am 05.09.2024].
- Bernecker, Tobias/Reiss, Michael (2002): Kommunikation im Wandel. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 71, Nr. 6, S. 352-359. URL: https://www.researchgate.net/publication/284684905_Kommunikation_im_Wandel [zuletzt abgerufen am 05.09.2024].
- Emerson, Mary Sharp (2022): 7 Reasons Why Change Management Strategies Fail and How to Avoid Them – Professional Development. Blog-Beitrag, Harvard DCE, 18. Nov. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/7-reasons-why-change-management-strategies-fail-and-how-to-avoid-them> [zuletzt abgerufen am 05.09.2024].
- Foehrenbach, Julie/Goldfarb, Steve (1990): Employee Communication in the '90s: Greater expectations. In: Communication World, May/June, S. 101-106.
- Gallagher Communication (2022): State of the Sector 2022: the definitive report on internal communication trends. URL: <https://www.aig.com/us/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2022.pdf> [zuletzt abgerufen am 05.09.2024].
- Gartner (2018): Diagnosing Cultural Tensions in Times of Change. URL: <https://www.gartner.com/en/corporate-communications/trends/diagnosing-cultural-tensions> [zuletzt abgerufen am 05.09.2024].
- Gergs, Hans-Joachim/Trinczek, Rainer (2008): Communication as the key factor to change management a sociological perspective. In: Bell, Daniela/Sievert, Holger (Hrsg.): Communication and Leadership in the 21st Century: The Value of Communications Management in Corporate Governance, Global Market, Change Process and Media. 1. Aufl. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 141-156.
- Houben, Anabel/Frigge, Carsten/Trinczek, Rainer/Pongratz, Hanz J. (2007): Veränderungen erfolgreich gestalten. Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement. URL: <https://www.yumpu.com/de/document/view/13527453/veranderungen-erfolgreich-gestalten-bertelsmann-stiftung> [zuletzt abgerufen am 05.09.2024].
- Kovaité, Kristina/Šumakaris, Paulius/Stankevičienė, Jelena (2020): Digital communication channels in Industry 4.0 implementation. In: Management, Jg. 25, Nr. 1, S. 171-191. URL: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
- Larkin, T. J./Larkin, Sandar (1996): Reaching and Changing Frontline Employees. In: Harvard Business Review, May-June, S. 95-104. URL: <https://hbr.org/1996/05/reaching-and-changing-frontline-employees> [zuletzt abgerufen am 05.09.2024].
- Lipiäinen, Heini Sisko Maarit/Karjaluo, Heikki Ensio/Nevalainen, Marjo (2014): Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. In: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 19, Nr. 3, S. 275-286. URL: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
- Men, Linjuan Rita/Neill, Marlene S/Yue, Cen April/Vergheze, Aniis K (2022): The Role of Channel Selection and Communication Transparency in Enhancing Employee Commitment to Change. In: Journalism & Mass Communication Quarterly, S. 1-23. URL: <https://doi.org/10.1177/10776990221100518>
- Neill, Marlene S./Men, Linjuan Rita/Yue, Cen April (2020): How communication climate and organizational identification impact change. In: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 25, Nr. 2, S. 281-298. URL: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>
- Reiß, Michael/Ehrenmann, Frank (2010): Neue Medien im Change Management: Ergebnisse der Online-Expertenbefragung im Überblick. URL: <https://www.consultingbay.de/ce/neue-medien-im-change-management-empirische-erkenntnisse-aus-der-berater-und-klientenperspektive/detail.html> [zuletzt abgerufen am 05.09.2024].
- Reiss, Michael/Spejic, Gordana (2008): Neue Medien im Change Management. Web 2.0-Einsatz im Urteil von Experten. In: Organisationsentwicklung, Jg. 27, Nr. 4, S. 60-66. URL: https://www.researchgate.net/publication/287202164_Neue_Medien_im_Change_Management_Web_2.0-Einsatz_im_Urteil_von_Experten [zuletzt abgerufen am 05.09.2024].
- Rosenberg, K. (1985): What Employees think of communication: 1984 update. In: Communication World, May, S. 46-50.
- Schulz-Knappe, Charlotte/Koch, Thomas/Beckert, Johannes (2019): The importance of communicating change. In: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 24, Nr. 4, S. 670-685. URL: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039>
- Stehle, Helena/Mast, Claudia/Schapmann, Klaus (2020): Welche Bedeutung hat persönliche Kommunikation? Face-to-Face-Austausch im digitalisierten Medienumfeld. In: Content Management – für welche Kommunikationswege? Wiesbaden: Springer VS, S. 179-227. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-30441-6_5
- Van Praet, Ellen/Van Leuven, Sarah (2022): When Change Readiness Spirals Down: A Mixed-Method Case Study of Change Communication at a European Government Agency. In: International Journal of Business Communication, Jg. 59, Nr. 1, S. 104-125. URL: <https://doi.org/10.1177/2329488418808017>

Quelle:

prmagazin Jg. 54, Nr. 10, S. E1-E10
E-Paper @ www.prmagazin.de
© 2024 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

Download des Beitrags als PDF:

via QR-Code oder unter
<https://prmagazin.de/TuP-10-2024>

