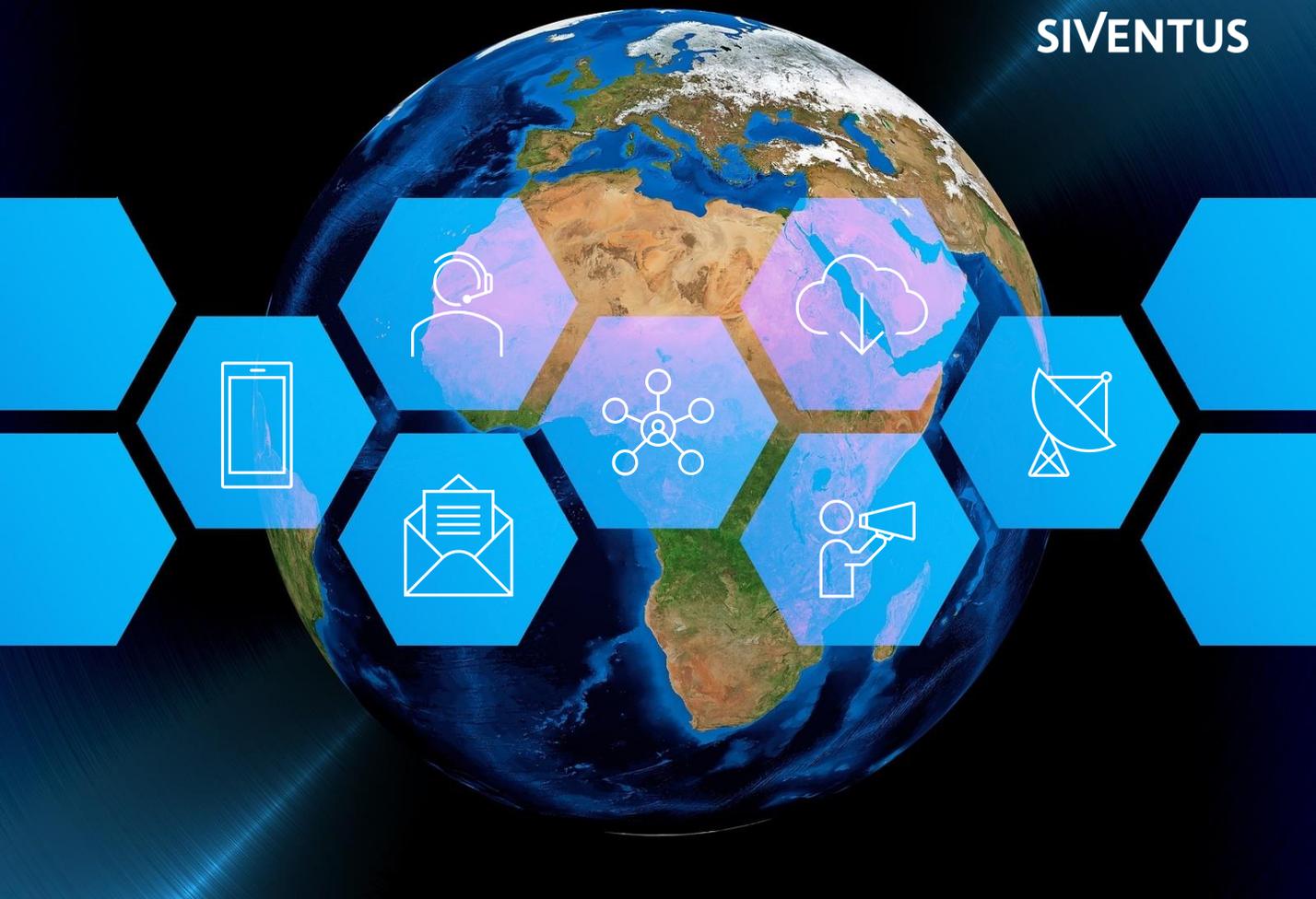


Kommunikation im Change:

Die Königsdisziplin der Kommunikation?

Inhaltsübersicht

Einleitung	3
Aktuelle Megatrends und Herausforderungen	4
Identifikation erfolgskritischer Stakeholder	5
Definition von Kommunikationszielen	7
Senden konsistenter Botschaften	9
Zusammenarbeit zwischen Kommunikation und Projekt	11
Zusammensetzung des Teams	12
Fazit	13
 Tipps und Erfahrungen zur praktischen Umsetzung	14



Die Bereitschaft und die Fähigkeit zu permanenten Anpassungen an das Unternehmensumfeld – der Change – ist mittlerweile ein Schlüsselfaktor für langfristigen Unternehmenserfolg geworden. Dabei steht neben vermeintlich „harten“ Faktoren wie Projektansatz, Organisations- und Prozessdesign zunehmend auch das Veränderungsmanagement im Fokus.

Diverse Studien belegen, dass der Großteil der Veränderungsprojekte scheitert. Laut Management-Legende John P. Kotter gehört eine unzureichende Veränderungskommunikation und die daraus resultierende fehlende Einbindung vor allem der Mitarbeiter zu den Kardinalfehlern im Change.

Doch wie überzeugt man kritische Stakeholder, die Ziele der Veränderung zu unterstützen? Eine strategische Perspektive ergänzt um persönliche Erfahrungen.

Aktuelle Megatrends

Behält eine Studie des „Instituts der Deutschen Wirtschaft“ (IW) aus dem Herbst 2021 recht, werden die „4D“ deutsche Unternehmen in den kommenden Jahren auf Trab halten. Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel sowie De-Globalisierung haben die Forscher des Kölner Instituts als zentrale Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft ausgemacht. Für Unternehmen bedeuten diese Veränderungen, dass sie aktuelle Geschäftsmodelle, die Organisationsstruktur, aber auch interne Abläufe einer kritischen Prüfung unterziehen müssen: Lassen sich mit ihnen auch unter veränderten Rahmenbedingungen noch die gewünschten Erfolge erzielen? Fast 60 Prozent der befragten 1.300 Unternehmen der IW-Studie sehen sich im Übrigen mit drei oder gar allen vier der identifizierten Veränderungen gleichzeitig konfrontiert. Sie stehen also unter einem besonders hohen Anpassungsdruck.

Unsicherheit als Gefahren- potential

Veränderungsprozesse, wie sie hier nötig werden, stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Ein Großteil der verfügbaren Ressourcen sowie der täglichen Aufmerksamkeit wird für das operative Tagesgeschäft in Anspruch genommen und auf interne Fragestellungen gerichtet. Gleichzeitig führen Veränderungen nicht nur bei den betroffenen Mitarbeitern zu Verunsicherung. Auch Kunden, Lieferanten, Partner und andere Stakeholder, die ein Interesse am Unternehmen haben oder gar in Austauschbeziehungen mit ihm stehen, können durch die Unterbrechung etablierter Routinen im Umgang miteinander verschreckt werden. Entstehende Unsicherheit ist eine der größten Gefahren in Change-Prozessen.



Identifikation erfolgskritischer Stakeholder

Soll Kommunikation im Change strategisch wirken – also Erfolgspotenziale für das Gelingen des Veränderungsprojekts schaffen – müssen die Verantwortlichen für die Change-Kommunikation kritische Stakeholder identifizieren und bei ihnen Unterstützungspotenzial für die beabsichtigten Veränderungen schaffen. An erster Stelle sind hier die Mitarbeiter zu nennen. Durch ihr Verhalten und ihren Einsatz führen sie die Veränderung im Unternehmen zum Erfolg – oder lassen ihn durch fehlende Unterstützung scheitern. Mindestens ebenso gravierend wie die Sabotage des Projekts durch Unterlassen oder sogar aktives Behindern des Change durch unzufriedene Mitarbeiter, ist die Gefahr eines „Brain Drain“. Gewinnt die mit den Veränderungen einhergehende Unsicherheit zu den Zukunftsaussichten des Unternehmens und der eigenen Perspektive Überhand, sind es in der Regel die Leistungsträger, die das Unternehmen frustriert als Erste verlassen.

Je nach Organisationsform können auch die Eigentümer eines Unternehmens eine kritische Stakeholdergruppe sein. Sie müssen durch die Geschäftsführung schon im Vorfeld von den geplanten Veränderungen überzeugt werden und diesen in den entsprechenden Kontrollgremien zustimmen. Bei börsennotierten Unternehmen spielt darüber hinaus der Aktienmarkt eine entscheidende Rolle. Aktionäre müssen von den Vorteilen des Change und der langfristigen Bindung ihres Kapitals im Unternehmen überzeugt werden. Ob der Kapitalmarkt den Plänen der Unternehmensleitung vertraut oder nicht, lässt sich dann häufig mehr oder weniger direkt an der Entwicklung des Aktienkurses ablesen.



Die Stakeholder Map

Um dem Unternehmen nicht nur die aktuellen Erfolgspotenziale auf dem Markt zu erhalten, sondern im Idealfall auch neue zu erschließen, sollten ebenso (potenzielle) Kunden in die Veränderungskommunikation einbezogen werden. Häufig werden darüber hinaus Lieferanten vergessen, die sich bei zu großer Verunsicherung veranlasst sehen können, ihre zunehmend knapperen Ressourcen an Wettbewerber zu verkaufen – oder angesichts gestiegener Verunsicherung einen Risikoaufschlag auf die bisherigen Preise zu verlangen. Je nach Größe des Unternehmens gibt es noch weitere potenzielle Stakeholder in Politik, gesellschaftlichen Anspruchsgruppen oder auch in der regionalen Nachbarschaft, für die gegebenenfalls Kommunikationsziele definiert werden sollten. Als Ergebnis dieser Analyse kann eine Stakeholder Map stehen, die die identifizierten Stakeholder nach ihren Einflussmöglichkeiten, Interessen sowie nach Einstellung zum Projekt in eine Matrix einteilt.

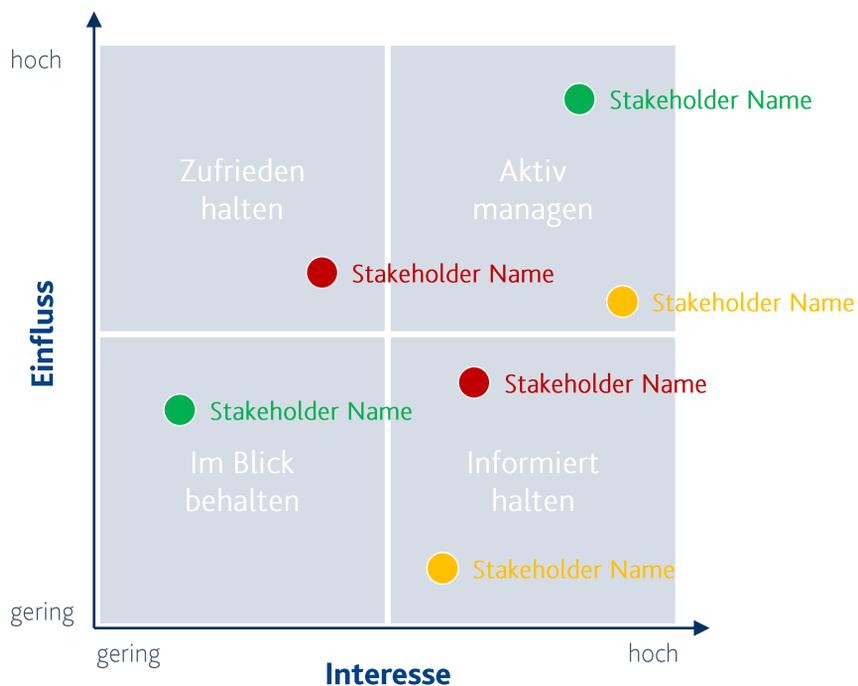


Abb. 1: Beispiel einer Stakeholder-Map, welche die identifizierten Stakeholder nach Einflussmöglichkeit, Interesse und Einstellung zum Projekt einteilt sowie bereits die grobe Vorgehensweise angibt.

Definition von Kommunikationszielen

Die Kommunikationsziele sollten sich immer aus den übergeordneten Unternehmens- und/oder Projektzielen ableiten. Maßgeblich ist hier die eingeschlagene Strategie des Veränderungsprozesses sowie die Unterstützungsrolle, die den verschiedenen Stakeholdergruppen darin zukommt. Der Kommunikation fällt im Projekt die Aufgabe zu, argumentativ Vertrauen aufzubauen und so die Unterstützungsbereitschaft erfolgskritischer Stakeholder zu erhalten beziehungsweise herzustellen.

Ein zentrales Element in Veränderungsprozessen ist die Unsicherheit bei allen nicht unmittelbar Beteiligten, die mit diesen einhergeht. Hier muss Kommunikation im Change unabhängig von weiteren Zielen ansetzen und diese bei den unterschiedlichen Stakeholdergruppen so gut es geht reduzieren. Im Zuge der jeweiligen Leistungserstellung hängt ein Unternehmen von einer Vielzahl an Austauschbeziehungen ab. Diese sind häufig im Laufe von Jahren gewachsen. Aus den bisher gemachten Erfahrungen zwischen den jeweiligen Vertragspartnern haben sich Gewissheiten und Routinen eingespielt. Dadurch ist ein Grundvertrauen entstanden, welches das ständige Hinterfragen dieser Austauschbeziehung überflüssig macht.

Dieses Grundvertrauen kann jedoch durch maßgebliche Veränderungen im Unternehmen erschüttert werden. Die Ungewissheit darüber, was „danach“ kommt, führt dazu, dass wichtige Vertragspartner sich erneut die Frage stellen, ob ein anderer Vertragspartner eine bessere Alternative darstellt. Somit muss vor allem die Kommunikation Verunsicherungen entgegenwirken und das vorhandene Vertrauen in das Unternehmen schützen beziehungsweise so schnell wie möglich wieder herstellen. Ob diese und andere definierte Ziele erreicht werden, lässt sich durch ein mehrstufiges Analyseverfahren, das verschiedene Stufen des kommunikativen Prozesses abdeckt, gut messen.

Abb. 2: Wirkungsstufen der Kommunikation nach DPRG / ICV

Das Wirkungsstufenmodell von DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft) und ICV (Internationaler Controller Verein) ermöglicht die Messung kommunikativer Ziele auf unterschiedlichen Ebenen: Von den eingesetzten Ressourcen, über die damit erzeugten Kommunikationsprodukte, die angespielten Kanäle bis hin zur Wahrnehmung der Inhalte durch die Kanalnutzer und deren Meinung zu einem Sachverhalt.

	INPUT		OUTPUT		OUTCOME		OUTFLOW
	Ressourcen	Interner Output	Externer Output	Direkter Outcome	Indirekter Outcome	Wert-schöpfung	
Wirkungsstufe				Wahrnehmung Nutzung Wissen	Meinung Einstellung Emotion Verhaltens- disposition Verhalten		Einfluss auf strategische und/oder finanzielle Zielgrößen (Leistungsprozess)
Messbereich	Personaleinsatz Finanzaufwand	Prozesseffizienz Qualität	Reichweite Inhalte				Einfluss auf materielle und/oder immaterielle Ressourcen (Kapitalbindung)
Messgrößen (Beispiele)	Personalkosten Outsourcing-Kosten ...	Budgettreue Durchlaufzeit Fehlerquote Readability / Fogg-Index Zufriedenheit interner Auftraggeber ...	Clippings Visits Downloads Initiativquotient Share of Voice ...	Awareness Unique Visitors Verweildauer Leser pro Ausgabe Recall Recognition ...	Reputations- Index Markenimage Strategisches Bewusstsein der Mitarbeiter Kaufintention Leads Innovationsideen Projekt- beteiligung ...		Umsatz Projekt- abschlüsse Kostensenkung Reputationswert Markenwert ...
Messobjekt	ORGANI-SATION		MEDIEN / KANÄLE	BEZUGS-GRUPPEN		ORGANI-SATION	



Geringer Einfluss auf die Wertschöpfung
Großer Einfluss des Kommunikationsmanagements

Großer Einfluss auf die Wertschöpfung
Geringer Einfluss des Kommunikationsmanagements



Konsistente Botschaften

Veränderung und die damit einhergehende Unsicherheit führen zu einem erhöhten Informationsbedarf. Wird dieser nicht befriedigt, spielt die Informationsquelle schnell kaum noch eine Rolle. Ob intern oder extern, ob vertrauenswürdig oder eher nicht: Jede verfügbare Information zum Veränderungsprojekt wird begierig aufgesogen und in das jeweilige persönliche Bewertungsschema eingefügt. Inkonsistente oder gar widersprüchliche Informationen führen zu Irritationen, die das Vertrauen weiter beschädigen – im Extremfall bis zum Abbruch der Austauschbeziehung und der Abkehr vom Unternehmen. Konsistenz in den Botschaften über alle Kanäle hinweg ist somit von überragender Bedeutung.

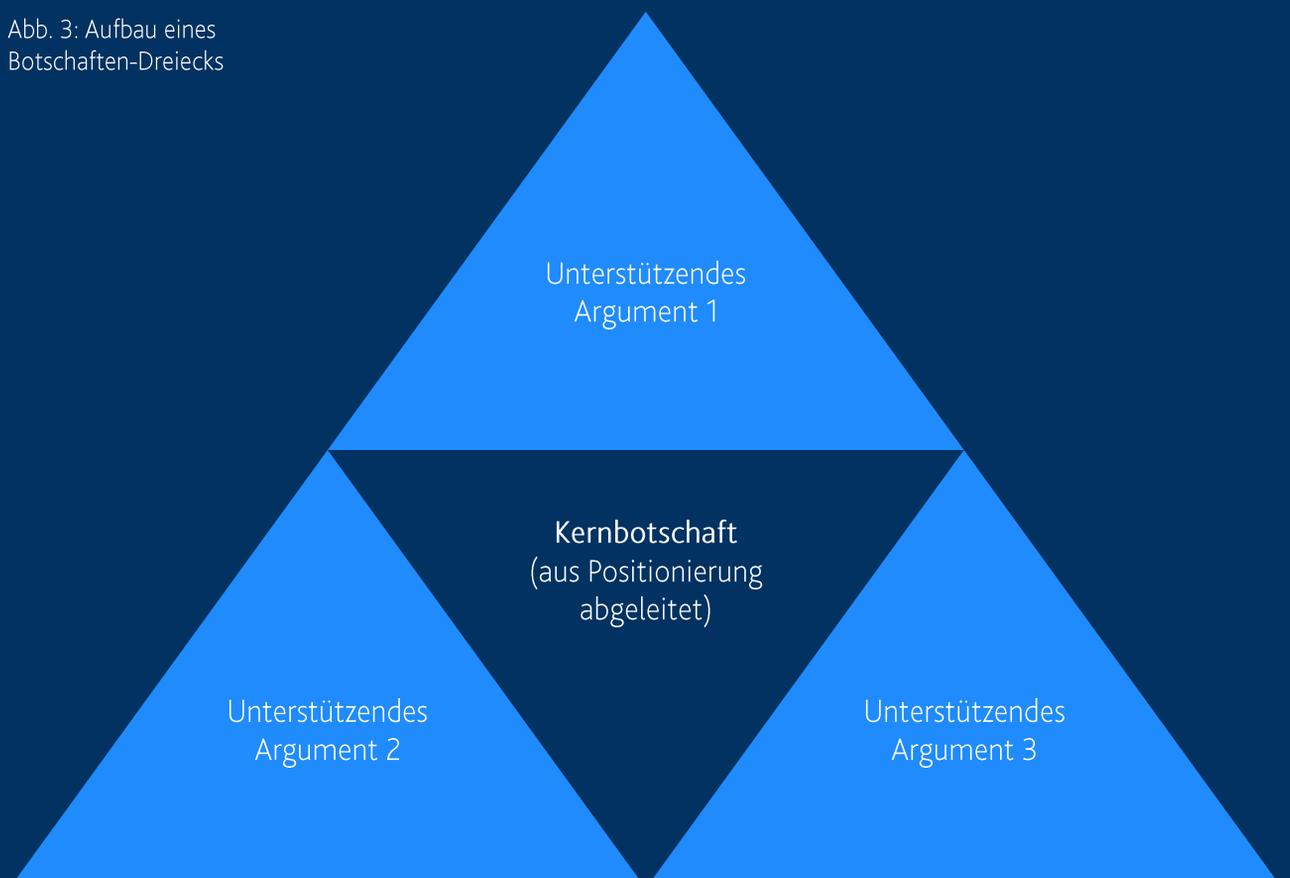
Das bedeutet jedoch nicht, dass ein und dieselbe Botschaft für alle Empfänger passt. Stakeholdergruppen haben unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse, wie die Stakeholder-Analyse aufgezeigt haben sollte. Um Relevanz zu entfalten, sollte die Kommunikation auf diese Interessen eingehen und schlüssige Antworten liefern. Im Endeffekt führen aber sämtliche Botschaften an die unterschiedlichen Stakeholdergruppen dazu, dass das Veränderungsprojekt aus der jeweiligen Perspektive bewertet und in der Folge unterstützt oder abgelehnt wird. Daher benötigt der Kommunikationsverantwortliche ein kommunikativ schlüssiges Gesamtkonzept für die Botschaften, die sich nicht widersprechen dürfen und gleichzeitig unterschiedliche Bedürfnisse adressieren müssen.

Das Botschaften-Dreieck

Ein hilfreiches Instrument ist das Botschaften-Dreieck, das dabei unterstützt, aus einer zentralen Botschaft die Kernbotschaften für unterschiedliche Stakeholdergruppen abzuleiten und diese argumentativ zu unterfüttern. Gleichzeitig lässt sich dieses Botschaften-Dreieck mit internen Multiplikatoren teilen, um auch in einer dezentralen Kommunikation Konsistenz zu ermöglichen.

Beispiel eines Botschaften-Dreiecks zur Definition und Verbreitung von aufeinander aufbauenden Kernbotschaften. Diese lassen sich noch durch Argumentationshilfen (z.B. in Form von Spiegelstrichen außerhalb des Dreiecks) ergänzen:

Abb. 3: Aufbau eines Botschaften-Dreiecks



Der enge Draht zwischen Change- und Kommunikations- Verantwortlichen

Für die Qualität und den Erfolg der Veränderungskommunikation ist es essenziell, dass Change-Verantwortliche permanent in enger Abstimmung mit den Kommunikationsverantwortlichen stehen – und umgekehrt. Nur so lässt sich sicherstellen, dass das eigentliche Projekt und die Kommunikation darüber Hand in Hand gehen. Das vermeidet Inkonsistenzen zwischen den kommunizierten Botschaften und dem tatsächlichen Handeln, die, wie bereits beschrieben, zu massiven Irritationen bei den Stakeholdern führen können. Darüber hinaus kann es im Projektverlauf notwendig sein, einzelne Ziele oder Vorgehensweisen zu deren Erreichung an neue Gegebenheiten anzupassen. Das hat in der Regel großen Einfluss auf die geplanten Kommunikationsaktivitäten sowie auf deren Häufigkeit und zeitliche Abfolge.

Des Weiteren sollte der Kommunikationsverantwortliche im Change nicht nur eine ausführende, sondern auch eine beratende Rolle einnehmen. Durch geeignete Analyseinstrumente hat er einen Überblick über das aktuelle Meinungsbild zum angestoßenen Veränderungsprojekt. Gegebenenfalls gibt es Feedback, das eine neue Bewertung der Situation erforderlich macht. Auf jeden Fall sollte der Kommunikationsverantwortliche diese Erkenntnisse in das Projekt zurückspielen und zu geeigneten Reaktionsmöglichkeiten beraten.



Ein schlagkräftiges Team erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit

Je nach Umfang des Veränderungsprojekts und vor allem, wenn auch externe Stakeholder in die Kommunikation einbezogen werden müssen, wird in der Umsetzung der Kommunikationsaktivitäten eine Multi-Channel-Strategie erforderlich. Dies lässt sich in der Regel kaum noch durch eine einzelne Person stemmen – besonders dann nicht, wenn diese gleichzeitig als Projekt- oder Workstream-Leiter an Abstimmungen mit dem Change-Team teilnimmt. Es wird also schnell notwendig sein, ein schlagkräftiges Kommunikationsteam auf die Beine zu stellen, das den entwickelten Kommunikationsplan mit Leben füllt und umsetzen kann. Die involvierten Kollegen werden für den Zeitraum des Veränderungsprojekts einen erheblichen Zusatzaufwand zu ihren regulären Aufgaben leisten müssen. Es kann daher sinnvoll sein, die Alltagsaufgaben des Teams zumindest teilweise neu zu verteilen oder auch herunterzufahren, um dem Veränderungsprojekt Vorrang und somit die Ressourcen zu geben, die es für einen erfolgreichen Abschluss benötigt.

Zusätzlich sollte man darüber nachdenken, auch weitere Kollegen zu glaubwürdigen Botschaftern des Unternehmens bzw. Veränderungsprojektes zu machen, die nicht offiziell Teil des Kommunikationsteams sind. So kann es sinnvoll sein, im Rahmen einer mehrstufigen Kommunikationsstrategie vor allem die Mitarbeiter im Unternehmen zu befähigen, über das Projekt zu sprechen, die täglich mit Kunden (Vertrieb), Lieferanten (Einkauf), Mitarbeitern (Führungskräfte) etc. zu tun haben. Hier leisten Unterlagen mit zentralen Botschaften für die jeweilige Stakeholdergruppe, unterstützende Präsentationen, Dokumente mit vorformulierten Fragen und Antworten oder auch Sprechzettel wertvolle Dienste. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die jeweiligen Botschafter dazu zu animieren, sich die unterstützenden Botschaften und Inhalte selbst anzueignen, um sie im persönlichen Gespräch situationsgerecht einsetzen zu können. Die beabsichtigte Wirkung verpufft weitgehend, wenn die zur Verfügung gestellten Unterlagen lediglich an die Empfänger weitergeleitet werden.

Fazit

Selten kommt der Unternehmenskommunikation derart viel Aufmerksamkeit zu wie im Zuge von Veränderungsprojekten. Die Unternehmensleitung weiß, dass im Falle eines Scheiterns erhebliche Unternehmenswerte auf dem Spiel stehen können. Zugleich belegen zahlreiche Studien, dass Missverständnisse und eine unzureichende Kommunikation zentrale Gründe für das Scheitern vieler Change-Projekte darstellen.

Kommunikationsverantwortliche sollten dieses Rampenlicht nutzen. Einerseits, indem sie verlässlich ihre Arbeit machen und auch durch manche innovative Aktionen Ausrufezeichen setzen. Andererseits, indem sie als Profis an der Seite der Projektleitung/ Geschäftsführung stehen und sich nicht nur auf die Umsetzung geforderter Leistungen konzentrieren, sondern als echter Business Partner durch die Herausforderungen navigieren, welche die unterschiedlichen Stakeholder an das Unternehmen richten.

Besonders in umfangreichen Change-Projekten und Transformationen, kann zudem externe Unterstützung eine enorme Hilfe sein. In erster Linie aufgrund der Expertise im Umgang mit der konkreten Sondersituation, die Fehler von vornherein vermeiden und einen klaren Fahrplan liefern kann. Doch auch im Hinblick auf begrenzte Kapazitäten im eigenen Team können erfahrene Change-Berater aktiv unterstützen und damit für Entlastung sowie kontinuierlichen Fokus sorgen.



Königdisziplin oder nicht, Change-Kommunikation ist aus der modernen Geschäftswelt nicht wegzudenken und liefert – professionell ausgeführt – einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmens- und Projekterfolg.

Tipps und Erfahrungen zur Umsetzung



Die praktische Erfahrung hat gezeigt, dass auch **externe Berater**, die den Projektleiter des Change-Projekts unterstützen, eine wichtige Rolle in der Veränderungskommunikation spielen können. Da sie es gewohnt sind, im Rahmen ihrer Projekte Überzeugungsarbeit zu komplexen Themen gegenüber wichtigen Stakeholdern zu leisten, können sie wertvolle Hinweise zu Kernbotschaften sowie Art und Weise der Kommunikation geben. Außerdem haben sie Detailkenntnisse zu Projektzielen, zu Vorgehen und Methodik sowie zum aktuellen Projektstatus und stellen dadurch ebenso eine wichtige Informationsquelle dar.



Für die Umsetzung empfiehlt sich ein **Kommunikationsplan**, der sich am geplanten Fortschritt des Veränderungsprojekts orientieren muss. Gleichzeitig sollte der Kommunikationsplan aber ausreichend Flexibilität ermöglichen, um auf Verzögerungen, Veränderungen und unvorhersehbare Entwicklungen reagieren zu können. Entscheidend ist, die Kommunikationsziele wie auch die zentralen Botschaften für die Kommunikation stets im Hinterkopf zu haben, um auf ungeplante Herausforderungen oder auch Chancen angemessen reagieren zu können.



Soweit rechtlich möglich – gerade börsennotierte Unternehmen können Auflagen im Rahmen der ad-hoc Publizitätspflichten unterliegen – sollten aktuelle Entwicklungen zunächst den **Mitarbeitern** mitgeteilt werden. Es sorgt für hohe Frustration, wenn die eigenen Mitarbeiter von zentralen Entwicklungen im Unternehmen zuerst durch die Medien oder Außenstehende erfahren. In der Folge wird das Unternehmen zunehmend seine Informations- und Deutungshoheit verlieren, da sich die Mitarbeiter verstärkt in unternehmensexternen Quellen auf die Suche nach den neuesten Entwicklungen machen werden.



Hochgradig schädlich sind **unrealistische Ziele**, nicht eingehaltene Versprechen oder gar Lügen über etwaige Konsequenzen des Veränderungsprojekts. Sobald enttarnt, führen diese zu einem massiven Vertrauensverlust, der über die übliche Dauer eines Veränderungsprojekts kaum wieder gutgemacht werden kann. Auch hier ist die Folge, dass das Unternehmen die Informations- und Deutungshoheit über die Vorgänge im eigenen Haus verliert. Mitarbeiter wenden sich nicht nur anderen Quellen und Gerüchten zu, was zu verstärkter Verunsicherung führen kann, sondern tragen ihren Frust und ihre Unzufriedenheit unter Umständen auch vermehrt nach außen, was zu Unruhe bei weiteren Stakeholdern führen und der Reputation des Unternehmens dauerhaft schaden kann.



In Veränderungsprojekten, gerade, wenn sie umfassende Auswirkungen auf große Teile des Unternehmens haben, **kann man kaum zu viel kommunizieren**. Verunsicherte Stakeholder werden jede verfügbare Information zu möglichen Konsequenzen und vor allem zur eigenen Zukunft als (Vertrags-)Partner des Unternehmens aufsaugen und für sich einzuordnen versuchen. Zur Pflicht gehört die Kommunikation von wichtigen Zwischenergebnissen, wie sie etwa Meilensteine im Projektverlauf darstellen. Längere Zeiträume zwischen derartigen Meilensteinen lassen sich gegebenenfalls für Blicke hinter die Kulissen des Veränderungsprojekts nutzen. Dies macht die Herausforderungen, denen sich das Veränderungsprojekt stellen muss, sichtbar. Sollte es zu unvorhergesehenen Schwierigkeiten oder gar Verzögerungen kommen, kann die Projektorganisation dann eher auf Verständnis seitens kritischer Stakeholder hoffen. Andererseits lässt sich durch derartige Informationen die Arbeit derer würdigen, die im Projektteam normalerweise hinter den Kulissen am Gelingen der Veränderung arbeiten.



Eine zentrale Rolle als Absender zentraler Botschaften sollte der **Unternehmensleitung** zukommen. Sie muss sichtbar sein und das Veränderungsprojekt aktiv unterstützen, indem sie mit gutem Beispiel voran geht. Die Unternehmensleitung ist sowohl nach innen als auch nach außen ein gut sichtbarer Leuchtturm mit hoher Bedeutung. An ihr orientieren sich viele kritische Stakeholder bei der Bewertung der aktuellen und zukünftigen Lage des Unternehmens. Allerdings sollte der Einsatz der Unternehmensleitung in der Kommunikation wohl dosiert sein und sich auch an der bisherigen Sichtbarkeit und Kommunikationsbereitschaft der handelnden Personen orientieren. Authentizität geht über Wünschenswertes. So wird beispielsweise ein Geschäftsführer, der bisher eher introvertiert in der Kommunikation aufgetreten ist, nur wenig glaubwürdig sein, wenn er im Rahmen der Veränderungskommunikation plötzlich wie ein Influencer inszeniert wird.



Hinsichtlich der eingesetzten **Kommunikationsinstrumente** steht selbstverständlich das komplette Repertoire zur Verfügung. Ein besonderes Augenmerk sollte allerdings auf Kanälen und Aktivitäten liegen, die Feedback ermöglichen und somit grundsätzlich für einen Dialog geeignet sind. Dazu zählen persönliche Live-Events, aber auch virtuelle Meetings oder (interne) soziale Medien. Besonders hervorzuheben sind an dieser Stelle Ansätze der „Gamification“. Spielerisch, etwa in Form von Rätseln oder anderen Impulsen, die zum Mitmachen anregen, lassen sich häufig leichter Berührungspunkte mit der neuen Situation abbauen. Besondere Meilensteine, insbesondere aber der erfolgreiche Projektabschluss, sollten gemeinsam gefeiert werden. In diesem Rahmen lassen sich auch an verschiedenen Standorten gemeinsame Rituale begehen.



Und zu guter Letzt noch ein wichtiger Hinweis, der verstärkt auch in der Veränderungskommunikation beachtet werden muss: Die **Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation verschwinden** im Zuge der Digitalisierung zunehmend. Das Kommunikationsteam sollte sich nicht darauf verlassen, dass Informationen, die über vermeintlich interne Kommunikationskanäle verbreitet werden, nicht doch noch das Unternehmen verlassen. Der Konsistenz, aber auch der Wahrhaftigkeit von Botschaften kommt somit nochmals eine gesteigerte Bedeutung zu.

Autor

**Matthias Harenburg**

Head of Communications

+49 89 7230 8000

matthias.harenburg@siventus.comwww.siventus.com

Seit mehr als 15 Jahren arbeitet Matthias Harenburg als Kommunikationsmanager. Davon mehr als 13 Jahre im internationalen Kontext und mehr als sechs Jahre mit Führungsverantwortung. Seine Branchenkenntnisse erstrecken sich von Energie über Mobilität bis hin zu Gesundheit und Beratung. Er hat sowohl im Konzern als auch in eher mittelständischen Strukturen gearbeitet.

Immer wieder beriet er auf seinen bisherigen Stationen Führungskräfte bis hin zum Top-Management in allen kommunikativen Fragestellungen – insbesondere aber in Change- und Krisensituationen und dort vor allem in Restrukturierungsfällen. Beim bis dahin größten Merger der Erneuerbare Energien-Branche war er Projektleiter für die begleitende Kommunikation. Als Projektleiter verantwortete er zudem den größten Umbau der Konzernkommunikation eines Unternehmens im Energiesektor. Neben seiner Verantwortung in Sondersituationen arbeitete er vor allem an Fragen der Positionierung und den daraus abgeleiteten Kernbotschaften.

Ergänzende Lektüre und Quellen

Aral, Sinan: Die Macht der Meinungsführer. Harvard Business Manager, 6/2013.

Bentele, Günter & Seidenglanz, René: Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Handbuch der Public Relations. VS – Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2008.

Braun, Gesine & Hörmann, Ingmar: Die Ausnahmen und die Regel. Harvard Business Manager, 12/2012.

Gallo, Carmine: How Great Leaders Communicate. Harvard Business Review 2023. [Link](#).

Harenburg, Matthias: Leistungsmessung in der Kommunikation: 7 Steps Guide Communication Controlling. [Link](#).

Institut der Deutschen Wirtschaft: Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern. Köln 2021.

Karmasin, Matthias & Weder, Franzisca: Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement: Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. Handbuch der Unternehmenskommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

Kirchgeorg, Manfred & Ermer, Beatrice: Live Communication: Potenziale von Events, Veranstaltungen, Messen und Erlebnisswelten. Handbuch der Unternehmenskommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

Kotter, John P.: Das Unternehmen erfolgreich erneuern. Harvard Business Manager: Die Harvard-Klassiker. Zehn Beiträge, die jeder Manager kennen sollte. Edition 2/2012.

Lauer, Thomas: Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer Gabler, Heidelberg 2014.

Moss Kanter, Rosabeth: Ten Reasons People Resist Change. Harvard Business Review 2012. [Link](#).

Pfannenberg, Jörg: Veränderungskommunikation: Grundlagen und Herausforderungen durch Social Media. Handbuch der Unternehmenskommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

Stobbe, Reimer et al.: Grundmodell für Kommunikations-Controlling. Statement des Internationalen Controller Vereins (ICV). [Link](#).



UNSER UNTERNEHMEN

Siventus ist eine Unternehmensberatung mit Fokus auf ebenso wirksamer wie verantwortungsvoller Transformation für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Unsere operative Erfahrung, unser Umsetzungsfokus und unsere partnerschaftliche Herangehensweise sind Erfolgsgaranten bei Ihren kritischsten Projekten. Gemeinsam entfesseln wir das volle Potenzial Ihrer Organisation!

UNSERE EXPERTISE

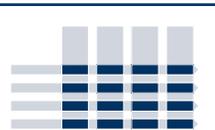
M&A INTEGRATION

- Synergieplanung
- Target Operating Model
- Day-1 Readiness
- Integrationshandbücher

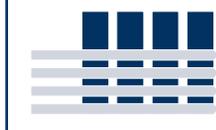


KOSTENSENKUNG

- Verschwendung reduzieren
- Kosten vermeiden
- Kosten senken
- Transparenz erhöhen



- Org-Modell definieren
- Org-Aufbau optimieren
- Governance umsetzen
- Mitarbeiter befähigen



ORGANISATIONSENTWICKLUNG



- Prozessdauer verkürzen
- Prozesskosten senken
- Ergebnisqualität erhöhen
- Prozesse designen

PROZESSOPTIMIERUNG



© 2023 SIVENTUS GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

SIVENTUS erbringt branchenübergreifend professionelle Beratungsleistungen in den Bereichen der Integration akquirierter Unternehmen, der Optimierung von Prozessen, Kosten und ganzen Organisationen sowie der Optimierung der Unternehmenssteuerung. Für weitere Informationen besuchen Sie die Webseite unter www.siventus.com oder kontaktieren Sie die SIVENTUS GmbH direkt.

Die Inhalte in diesem Dokument sind vertraulich, geschützt und nur für die Information des gewünschten Empfängers gedacht. Sämtliche Inhalte dürfen ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der SIVENTUS GmbH weder gesamtheitlich noch in Teilen verwendet, veröffentlicht oder weitergeleitet werden. Der Name SIVENTUS ist eine eingetragene Marke und bezieht sich auf die SIVENTUS GmbH oder ihre Tochtergesellschaften.

SIVENTUS GmbH • Schäftlarnstraße 94 • 81371 München
+49 (89) 7230 8000 • info@siventus.com • www.siventus.com

Sitz der Gesellschaft: München, Deutschland
Registergericht: Amtsgericht München, HRB 254830
Geschäftsführer: Marc Zöller, USt-IdNr.: DE328425413