

Universität Hohenheim
Institut für Kommunikationswissenschaft
Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft insb. interaktive
Medien- und Onlinekommunikation
Prof. Dr. Wolfgang Schweiger

**Am Puls des Wandels –
Veränderungskommunikation
messen und steuern**

**Entwicklung und Anwendung eines Controllingansatzes für
Veränderungskommunikation**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Sozialwissenschaften durch die Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

vorgelegt von Daniela Heyder
Mai 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis	7
Vorwort.....	8
1 Einleitung.....	9
1.1 Relevanz und Einordnung des Themas	9
1.2 Zielsetzung der Arbeit	12
1.3 Abriss der Arbeit	14
2 Zur Begriffsbestimmung und zu Besonderheiten der Veränderungskommunikation	16
2.1 Organisationaler Wandel	16
2.1.1 Charakterisierungsansätze zum organisationalen Wandel	17
2.1.2 Phasenmodelle des Wandels	20
2.2 Begriffsverständnis und Rolle der Veränderungskommunikation	28
2.3 Ziele und Aufgaben der Veränderungskommunikation	32
2.3.1 Phasenorientierte Ziele und Aufgaben	33
2.3.2 Wirkungsorientierte Ziele und Aufgaben.....	36
2.4 Strategische Leitideen der Veränderungskommunikation.....	39
2.5 Inhalte der Veränderungskommunikation	44
2.6 Zentrale Akteure und ihre Rollen in der Veränderungskommunikation	48
2.7 Instrumente der Veränderungskommunikation	53
2.8 Zusammenfassung erfolgskritischer und steuerungsrelevanter Faktoren der Veränderungskommunikation	60
3 Ausgewählte Ansätze des Kommunikations- und Change-Controllings	62
3.1 Grundlagen und Handlungsfelder des Kommunikations-Controllings	64
3.2 PR-Evaluation.....	70
3.3 Mess- und Steuerungssystem der internen Unternehmenskommunikation.....	83
3.4 Controlling der Marketingkommunikation.....	86
3.5 Change-Controlling	89
3.6 Zusammenfassung der Implikationen zur Entwicklung eines Controllingansatzes für Veränderungskommunikation	102

4	Entwicklung eines Controllingansatzes für Veränderungskommunikation	104
4.1	Bezugsrahmen des Controllingansatzes der Veränderungskommunikation	104
4.2	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Messgrößen im Bezugsrahmen	108
4.2.1	Inputevaluation.....	109
4.2.2	Leistungsevaluation.....	112
4.2.3	Evaluation der Zielgruppenwirkung	117
4.2.4	Evaluation der organisationalen Wirkung.....	129
4.2.5	Zusammenfassung in einem Kennzahlensystem.....	130
4.3	Reporting und Steuerungsmechanismen im Controllingsystem.....	130
4.4	Grenzen des Controllingansatzes für Veränderungskommunikation	134
5	Anwendung des entwickelten Controllingystems für Veränderungskommunikation	136
5.1	Vorstellung des Praxisbeispiels: Die Veränderungsinitiative CustomerFirst ...	136
5.2	Kennzahlensystem der Veränderungsinitiative CustomerFirst	144
5.2.1	Inputevaluation CustomerFirst.....	145
5.2.2	Leistungsevaluation CustomerFirst.....	145
5.2.3	Evaluation der Zielgruppenwirkung CustomerFirst.....	151
5.2.4	Evaluation der organisationalen Wirkung CustomerFirst.....	155
5.3	Ergebnisreporting zum Ende des zweiten Quartals.....	156
5.4	Ergebnisreporting zum Ende des vierten Quartals	178
6	Kritische Reflektion der Anwendung des entwickelten Controllingansatzes...	200
7	Zusammenfassung und Ausblick	203
7.1	Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse	203
7.2	Ausblick.....	206
	Literaturverzeichnis	211
	Anhang A: Checklisten.....	218
	Anhang B: Kennzahlensysteme CustomerFirst	220
	Anhang C: Change-Befragung Kundenorientierung	226

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Acht-Stufen-Prozess des Wandels nach Kotter (1998).....	22
Abb. 2: Phasenmodell nach Rogers (2003)	25
Abb. 3: Zugrunde gelegtes Kommunikationsmodell dieser Arbeit	29
Abb. 4: Ziele und Aufgaben nach Buchholz (2010).....	36
Abb. 5: Individuelle und organisationales Lernen im Change Management	38
Abb. 6: Spektrum an Kommunikationsinstrumenten im Change Management nach Reiß (1997).....	53
Abb. 7: Implementierungsinstrumente im Change Management nach Reiß (1997).....	58
Abb. 8: Erfolgskritische und steuerungsrelevante Faktoren der Veränderungskommunikation.....	61
Abb. 9: Struktur des dritten Kapitels	64
Abb. 10: DPRG/ ICV-Bezugsrahmen.....	67
Abb. 11: Das „Integrierte PR-Evaluationsmodell 2008“ nach Besson (2008).....	72
Abb. 12: Kennwerte der Konzeptionsevaluation nach Besson (2008)	73
Abb. 13: Kennwerte der Prozessevaluation nach Besson (2008)	75
Abb. 14: Kennwerte der instrumentellen Evaluation nach Besson (2008).....	76
Abb. 15: Kennwerte der Medienresonanz nach Besson (2008).....	77
Abb. 16: Kennwerte der Zielgruppenresonanz nach Besson (2008)	78
Abb. 17: Kennwerte der Einstellungsevaluation nach Besson (2004) am Beispiel Wissen.....	79
Abb. 18: Bessons Performance-Analyse 2008	81
Abb. 19: Systematik „Index Interne Kommunikation“ von ICOM	84
Abb. 20: Auszug aus einer Scorecard Intranet	85
Abb. 21: Wirkungsverlauf und Zielgrößen der Marketingkommunikation nach Reinecke & Janz (2007).....	87
Abb. 22: Systemischer Evaluationsprozess nach Stolla (2008).....	96
Abb. 23: Fragenkatalog des EiC-Barometers nach Krüger, Coray, Dominizak, Petry (2006)	99
Abb. 24: Excellence-in Change-Matrix	99
Abb. 25: Erkenntnisse zum Transfer aus den reflektierten Ansätzen des Kommunikations- und Change-Controllings.....	103
Abb. 26: Kommunikationsmodell der Veränderungskommunikation.....	105
Abb. 27: Messobjekte, Wirkungsstufen und Messkonstrukte im Bezugsrahmen	106
Abb. 28: Controllingansatz als Regelkreis	107
Abb. 29: Bezugsrahmen des Controllingansatzes der Veränderungskommunikation.....	107
Abb. 30: Begriffsstruktur zur Operationalisierung	109
Abb. 31: Konstrukte und Kennzahlen der Inputevaluation	112
Abb. 32: Konstrukte und Kennzahlen der Leistungsevaluation	117

Abb. 33: Theoretische Konstrukte der Wirkungsevaluation	117
Abb. 34: Auswahl geschlossener Frageitems für das Konstrukt Kennen.....	121
Abb. 35: Auswahl geschlossener Items für das Konstrukt Können	121
Abb. 36: Auswahl geschlossener Items für das Konstrukt Wollen	122
Abb. 37: Auswahl geschlossener Items für das Konstrukt Sollen & Dürfen	123
Abb. 38: Auswahl geschlossener Items für das Konstrukt Tun.....	124
Abb. 39: Auswahl offener Frageitems	124
Abb. 40: Auswertungslogik einer Change-Befragung.....	128
Abb. 41: Modell eines Kennzahlensystems für Veränderungskommunikation	130
Abb. 42: Auszug aus einem übergreifenden Kennzahlensystem der Veränderungskommunikation.....	131
Abb. 43: Beispiel für die Selbstähnlichkeit der Wettbewerber in der Automobilindustrie	137
Abb. 44: Botschaften der Veränderungsinitiative CustomerFirst.....	141
Abb. 45: Roadmap bzw. Maßnahmenplan der Veränderungsinitiative CustomerFirst	142
Abb. 46: Ampellogik zum Status der Zielerreichung	144
Abb. 47: Kennzahlen der Inputevaluation im Kennzahlensystem CustomerFirst.....	145
Abb. 48: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Trainingsworkshops CustomerFirst	146
Abb. 49: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Führungskräfte Trainings Managing Business	147
Abb. 50: Kennzahlen der Leistungsevaluation der Lighthouse-Aktivitäten.....	147
Abb. 51: Kennzahlen der Leistungsevaluation der Intranetplattform CustomerFirst	148
Abb. 52: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Newsletters	149
Abb. 53: Kennzahlen der Leistungsevaluation der Dialogreihe Getting Closer.....	149
Abb. 54: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Social Media Reportings	150
Abb. 55: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Dialograumes CustomerFirst	150
Abb. 56: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Prozessworkshops	150
Abb. 57: Aggregierte Kennzahlen der Leistungsevaluation CustomerFirst	151
Abb. 58: Kennzahlen der Wirkungsevaluation CustomerFirst auf Zielgruppenebene	153
Abb. 59: Fragebogen der Change-Befragung Kundenorientierung mit Herleitung	155
Abb. 60: Kennzahlensystem des Trainingsworkshops CustomerFirst; t ₂	157
Abb. 61: Kennzahlensystem des Führungskräfte Trainings Managing Business; t ₂	157
Abb. 62: Kennzahlensystem der Lighthouse-Aktivitäten; t ₂	158
Abb. 63: Kennzahlensystem der Dialogreihe Getting Closer; t ₂	159
Abb. 64: Kennzahlensystem der Intranetplattform CustomerFirst; t ₂	160
Abb. 65: Kennzahlensystem des Newsletters; t ₂	161
Abb. 66: Kennzahlensystem des Social Media Reportings; t ₂	162
Abb. 67: Kennzahlensystem Dialograum CustomerFirst; t ₂	162
Abb. 68: Kennzahlensystem des kundenorientierten Prozessworkshops; t ₂	163

Abb. 69: Kennzahlensystem CustomerFirst; t ₂	165
Abb. 70: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Können; t ₂	166
Abb. 71: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Wollen; t ₂	167
Abb. 72: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Sollen & Dürfen; t ₂	168
Abb. 73: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Tun; t ₂	168
Abb. 74: Indizes der Wirkungsevaluation auf Zielgruppenebene; t ₂	170
Abb. 75: Quantitative Auswertung der ersten offenen Frage; t ₂	171
Abb. 76: Quantitative Auswertung der zweiten offenen Frage; t ₂	172
Abb. 77: Quantitative Auswertung der dritten offenen Frage; t ₂	172
Abb. 78: Handlungsbedarfe und Optimierungsempfehlungen; t ₂	174
Abb. 79: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; t ₂	175
Abb. 80: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; Vergleich t ₁ und t ₂	175
Abb. 81: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; Vergleich t ₁ +t ₂ und Jahressoll	176
Abb. 82: Kennzahlensystem des Trainingsworkshops CustomerFirst; t ₄	179
Abb. 83: Kennzahlensystem des Führungskräftetrainings Managing Business; t ₄	180
Abb. 84: Kennzahlensystem der Lighthouse-Aktivitäten; t ₄	181
Abb. 85: Kennzahlensystem der Dialogreihe Getting Closer; t ₄	182
Abb. 86: Kennzahlensystem der Intranetplattform CustomerFirst; t ₄	183
Abb. 87: Kennzahlensystem Newsletter; t ₄	183
Abb. 88: Kennzahlensystem des Social Media Reportings; t ₄	184
Abb. 89: Kennzahlensystem des Dialograumes CustomerFirst; t ₄	185
Abb. 90: Kennzahlensystem des kundenorientierten Prozessworkshops; t ₄	185
Abb. 91: Kennzahlensystem CustomerFirst; t ₄	187
Abb. 92: Reduzierter Fragebogen der Change-Befragung Kundenorientierung, t ₄	190
Abb. 93: Auswertung der Frageitems der Konstrukte Wollen und Können; t ₄	191
Abb. 94: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Sollen & Dürfen; t ₄	191
Abb. 95: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Tun; t ₄	192
Abb. 96: Quantitative Auswertung der ersten offenen Frage; Vergleich t ₂ und t ₄	193
Abb. 97: Quantitative Auswertung der zweiten offenen Frage; t ₄	194
Abb. 98: Quantitative Auswertung der dritten offenen Frage; t ₄	195
Abb. 99: Zeitreihenvergleich der Change-Befragungen t ₂ und t ₄	195
Abb. 100: Handlungsbedarfe und Optimierungsempfehlungen; t ₄	196
Abb. 101: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; t ₄	197
Abb. 102: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; Vergleich t ₂ und t ₄	198
Abb. 103: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; Vergleich t _Σ und Jahressoll	198

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AFK	außertarifliche Führungskraft
AMEC	The International Association for Measurement and Evaluation of Communication
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d.h.	das heißt
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
etc.	et cetera
ICV	Internationaler Controller Verein
inkl.	inklusive
KPI	Key Performance Indicator
MA	Mitarbeiter
MFK	mittlere Führungskraft
OFK	obere Führungskraft
org.	organisational
PR	Public Relations
sog.	sogenannt
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Mai 2014 an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Hohenheim als Dissertation eingereicht.

Ich danke meinem Doktorvater Prof. Dr. Wolfgang Schweiger sehr herzlich für die wertvolle Betreuung meiner Dissertation. Er hat mich während meiner Promotionszeit immer wieder herausgefordert und mir gleichzeitig viele Freiheitsgrade und Selbstständigkeit gewährt. Ebenso gilt mein Dank Prof. Dr. Jeffrey Wimmer, dass er die Aufgabe des Zweitgutachters übernommen hat. Ich möchte auch meinen ehemals ersten, verstorbenen Doktorvater Prof. Dr. Dr. Kirpal dankend erwähnen, da er mich in meiner Anfangszeit als Doktorandin interessiert und offen unterstützte.

Ich danke Dr. Petra Schütz, dass sie mich grundsätzlich zum Schritt des Promovierens ermutigt und als Vorbild motiviert hat. Den Projektleitern und -kollegen des Unternehmens danke ich für ihre unkomplizierte Unterstützung dieser Arbeit, ihren wertvollen Input und die gemeinsamen kritischen Diskussionen – insb. Alexander Schuster, Dr. Lutz Kühne, Murat Demircan, Christoph Buro, Kathrin Winkler, Monika Sieghart und Sandra Wager. Durch Alexander Schuster, einen Change Manager, bin ich überhaupt erst auf die Idee gekommen, einen Controllingansatz für Veränderungskommunikation zu entwickeln. Er legte mir damals mehrere Artikel vor, die mich auf dieses Thema brachten. Ohne die Unterstützung meiner Führungskräfte wäre die Dissertation neben meiner beruflichen Tätigkeit nicht möglich gewesen.

Ich möchte mich ganz besonders bei meinem Freund Thorsten für seine unendliche Geduld und bei Tim für seine ansteckende Disziplin bedanken.

Das Interesse und die (Vor-)Freude meiner Familie und meiner Freunde über den Abschluss meiner Promotion haben mich immer bestärkt. 1000Dank!

Daniela Heyder, München im Mai 2014

1 Einleitung

1.1 Relevanz und Einordnung des Themas

Veränderung ist im gesellschaftlichen Leben und in der Wirtschaft allgegenwärtig. Der Wandel von Unternehmen ist von einem gelegentlichen Ereignis zu einem anhaltenden Dauerzustand geworden. Globalisierung, Fusionen und Übernahmen gepaart mit hoch innovativen Technologien; gleichzeitig informierte, anspruchsvolle und kritische Konsumenten mit sich wandelnden Bedürfnissen – dies sind zentrale Herausforderungen für Unternehmen weltweit.

So schnell und kontinuierlich wie sich die Welt verändert, müssen sich die Strategien, Strukturen und Prozesse in Unternehmen sowie immer auch die Mitarbeiter, ihre Denk- und Verhaltensweisen wandeln, um Fortbestand und Wachstum zu sichern (vgl. Deekeling & Fiebig, 1999, S. 5; Kitchen & Daly, 2002, S. 1; Buchholz & Knorre, 2010, S. 98). „Der Wandel muss in und mit den Menschen in Unternehmen stattfinden.“, formulieren Buchholz und Knorre (2010, S. 100) als erfolgskritische Anforderung.

Für ihre Erfüllung ist in Veränderungsprozessen eine spezielle Form der internen Unternehmenskommunikation von zentraler Bedeutung – die Veränderungskommunikation. Sie kann Aufmerksamkeit, Wissen und Akzeptanz für die Veränderung bei den vom Wandel betroffenen Mitarbeitern schaffen und so eine Einstellungs- und Verhaltensänderung anstoßen.

Die journalistisch geprägte Rolle der internen Kommunikation wandelt sich vom passiven Beobachter und Berichterstatter über Unternehmensentwicklungen zum Taktgeber und aktiven Gestalter von Veränderungsprozessen (vgl. Schick, 2010, S.1). Die Veränderungskommunikation ist mehr als pure Informationsweitergabe und die Verbreitung bereits getroffener Entscheidungen (vgl. Deekeling & Barghop, 2009, S. 6). Sie berücksichtigt die besondere emotionale Situation der vom Wandel Betroffenen, die nicht selten von Existenzängsten, persönlicher Unsicherheit, Unruhe oder zumindest vielen Fragen geprägt ist. Menschen in Veränderungsprozessen verhalten sich nach anderen Gesetzmäßigkeiten als unter gewohnten und überschaubaren Umständen (vgl. Buchholz & Knorre, 2010, S. 100).

Angesichts dessen ist in der Unternehmenspraxis eine interdisziplinäre Verbindung der internen Unternehmenskommunikation mit dem Change Management in Zeiten des Wandels gefordert (vgl. Deekeling & Barghop, 2009, S. 6).

Change Management wird als die Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die

größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen, verstanden (vgl. Rank & Scheinpflug, 2010, S. 18). Die Gestaltungsansätze und Implementierungsinstrumente des Change Managements gehen über die klassischen Kommunikationsaktivitäten zum unternehmensinternen Informationsmanagement, Wissens- und Erfahrungsaustausch hinaus.

Die damit verbundenen Besonderheiten der Ziele, strategischen Leitideen, Inhalte, Rollen und Instrumente zeichnen die Veränderungskommunikation als eine spezielle Form der internen Unternehmenskommunikation aus.

Vor dem Hintergrund kontinuierlichen Wandels in Unternehmen und mit der essentiellen Bedeutung von Kommunikation für erfolgreiche Veränderungen ist das Bedürfnis gewachsen, die Leistung und Wirkung der Veränderungskommunikation systematisch zu messen und mit erfolgsrelevanten Kennzahlen steuern zu können. Im European Communication Monitor 2010, dem eine Befragung von 1.955 Kommunikationsexperten aus 46 Ländern zugrunde liegt, wurden sowohl „Supporting organisational change“, als auch „Establishing new methods to evaluate communication“ unter die zehn wichtigsten Aufgaben im Kommunikationsmanagement in den nächsten Jahren gewählt, was die Relevanz des Themas dieser Arbeit in zweifacher Hinsicht unterstreicht (vgl. Zerfaß, 2010b, S. 91).

Bestärkt wird dieser Bedarf durch die zunehmende Aufmerksamkeit der Kommunikationswissenschaft und des -managements für die Wertschöpfung und Evaluation von Unternehmenskommunikation. Rechtfertigungsdruck für ihre Effizienz, Effektivität, Wirkungszusammenhänge und Budgets, Fragen nach plan- und optimierbarem Erfolg von Public Relations, Markt- und Mitarbeiterkommunikation beschäftigen Kommunikationswissenschaftler und -verantwortliche international (vgl. Pfannenbergs & Zerfaß, 2005b, S. 7ff; Zerfaß & Pfannenbergs, 2010, S. 7).

Als Antwort haben Kommunikationsexperten und Controller auf Unternehmensseite gemeinsam mit Wissenschaftlern das Kommunikations-Controlling entwickelt, das Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz für den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements schafft sowie geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitstellt (vgl. Zerfaß, 2010a, S. 35).

Kommunikations-Controlling darf nicht mit Evaluation gleichgesetzt werden. Die Forderung nach integrierten Ansätzen für eine zielgerichtete Steuerung der Kommunikation auf verschiedenen Wirkungsebenen anhand konkreter Kennzahlen sowie der Nachweis des Beitrages der Kommunikation zur unternehmerischen Wertschöpfung gehen über die Evaluation, als eine Phase im Kommunikationsmanagement, hinaus. Das Kommunikations-Controlling stellt geeignete Strukturen, Kennzahlen und Methoden zur Evaluation und Steuerung sowie zur Bestimmung der Wertschöpfung von Kommunikation bereit – es bewerkstelligt Evaluation.

Im Gegensatz zu den Teilbereichen der Unternehmenskommunikation Public Relations,

Marketingkommunikation oder interne Kommunikation fehlt sowohl in der Forschung als auch in der Praxis bislang ein spezifisches Kommunikations-Controlling, das den Besonderheiten der Veränderungskommunikation, als eine spezielle Form der internen Kommunikation, konzeptionell, methodisch und anwendungsorientiert gerecht wird (vgl. Koch, 2004, S. 200).

International hat die AMEC mit der „Barcelona Declaration of Measurement Principles“ und dem „Valid-Metrics“-Modell einheitliche Standards für das Kommunikations-Controlling etabliert. Sie stellen den Wertbeitrag für „Key Areas of Communication“ anhand verschiedener Wirkungsstufen und Kennzahlen transparent dar. Die Teilbereiche Marketing, Investor Relations oder Krisenkommunikation sind im Raster der AMEC enthalten, nicht aber Veränderungskommunikation (vgl. AMEC, 2011, S. 4).

Im deutschsprachigen Raum und in der internationalen Forschung fehlen Ansätze zum Controlling der Veränderungskommunikation (vgl. Kapitel 3).

Wie wird Veränderungskommunikation effektiv und effizient gestaltet, um von den Betroffenen des Wandels wahrgenommen und verstanden zu werden? Wie können ihre Kompetenzen, Einstellungen und Verhaltensweisen verändert werden? Diese Faktoren in messbare Werte zu überführen, zu erheben und aktiv im Veränderungsprozess zu steuern, sind Ziele des Controllings von Veränderungskommunikation. Infolge kann die zukünftige Planung der Veränderungskommunikation optimiert werden. Schließlich ist ein professionelles Controlling unverzichtbare Voraussetzung dafür, dass die Veränderungskommunikation nachhaltig als Werttreiber erkannt und Investitionen in diesen Bereich getätigt bzw. ausgebaut werden.

Auch aus der praxisdominierten Disziplin des Change Managements wird immer wieder der Ruf nach der Messbarkeit des Erfolges von Veränderungsinitiativen laut, um den Fortschritt zu quantifizieren (vgl. Seischab, 2007, S. 3).

Konzeptionelle Ansätze und Messmethoden für ein effizientes Controlling des Wandels stehen auch hier ganz oben auf der Agenda. Ein Steuerungs- und Legitimationsinstrument oder zumindest eine ungefähre Bestimmung von Kosten und Nutzen werden laut einer Studienreihe der Unternehmensberatung Capgemini in etwa achtzig Prozent der befragten Unternehmen als Basis zur Begründung von Change Management gefordert (vgl. Claßen & Kyaw, 2010, S. 72). Zum Einsatz komme das Wunschthema Change-Controlling allerdings nur in weniger als einem Viertel aller Veränderungsprojekte, so das Feedback der Führungskräfte und Change Management Experten aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen.

Das häufige Fehlen eines belastbaren Change-Controllings führe dazu, dass sich neue Methoden nur schleppend einführen lassen und der Wertbeitrag von Change Management infrage gestellt werden würde (vgl. Keicher & Bohn, 2012, S. 23). Der Bedarf nach einem professionellen Change-Controlling und die Wirklichkeit im Change Management fallen gegenwärtig weit auseinander (vgl. Claßen & Kyaw, 2010, S. 72).

Neben der dargestellten grundsätzlichen Relevanz des Controllings von Veränderungs-

kommunikation für Forschung und Praxis behandelt die vorliegende Arbeit das Thema im Kontext eines konkreten Fallbeispiels.

Ende 2011 fiel der Startschuss für die konzernweite Veränderungsinitiative „Customer-First“ zur Steigerung der Kundenorientierung in einem international agierenden Automobilunternehmen. Die Initiative soll Diskussionen über und mit Kunden anstoßen, sichtbare Signale für Kundenorientierung setzen, kundennahe Erfahrungen ermöglichen und von anderen Unternehmen und sich selbst lernen. Der Fokus liegt auf einer kundenorientierten Kulturentwicklung zur nachhaltigen Steigerung der Kundenzufriedenheit mit den Produkten, Dienstleistungen und der Betreuung.

Der Automobilhersteller investiert, wie viele Unternehmen, hohe Summen in verschiedenste Aktivitäten, um die vereinbarten Veränderungsziele zu erreichen. Doch oft scheitern Change Projekte. Die Veränderungsmaßnahmen und Budgets verpuffen sinnlos.

Ein Controlling der Veränderungskommunikation ist gefordert, denn so kann das Scheitern durch rechtzeitiges Nachsteuern und Optimieren verhindert werden. Der Fortschritt des Wandels und die Leistung wie Wirksamkeit der Veränderungskommunikation müssen begleitend gemessen und gesteuert werden. Erst am Ende des Veränderungsprozesses ein Controlling durchzuführen, wäre zu spät, denn dann kann die Veränderung bereits unwiderruflich gescheitert sein. Die Ergebnisse einer begleitenden Messung sollen in die zukünftige Planung der Veränderungskommunikation einfließen, um somit ihre Effektivität und Effizienz ständig zu steigern. (vgl. Esch, Hartmann, & Brunner, 2009, S. 896).

Im Automobilkonzern werden zwar unabhängig voneinander einzelne Instrumente zur Evaluation der internen Kommunikation oder der Marketingkommunikation eingesetzt, aber es existiert bisher kein Mess- und Steuerungssystem, das auf die Besonderheiten der Veränderungskommunikation zugeschnitten ist.

So sind die Relevanz und die Zielsetzung dieser Arbeit sowohl aus der konkreten Veränderungsinitiative im Fallbeispiel, als auch aus der Kommunikationswissenschaft und -praxis entstanden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Kommunikations- und Change-Controlling sind in jüngster Zeit stärker in den Fokus der Forschung und Praxis gerückt, werden aber bislang separat und wenig interdisziplinär diskutiert.

Kommunikation ist als Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen anerkannt. Anforderungen und Gestaltungsempfehlungen für Veränderungskommunikation werden in der Change Management Literatur oft thematisiert, aber Möglichkeiten einer kennzahlengestützten Messung und zielgerichteten Steuerung sind bislang weniger im Fokus.

Für die Unternehmenskommunikation wurden seit den 80er Jahren leistungsfähige Eva-

luations- und Steuerungsinstrumente entwickelt. Sie werden seit den 90er Jahren zunehmend in der Unternehmenspraxis eingesetzt und sind in der Literatur beschrieben (vgl. Pfannenberg & Zerfaß, 2005a, S. 20). Die vorliegenden konzeptionellen und methodischen Ansätze fokussieren bislang Kommunikationsdisziplinen wie PR oder Marketing und oft einzelne Kommunikationsaktivitäten wie Pressearbeit oder Events (vgl. Universität Leipzig, 2007).

Doch organisationaler Wandel stellt veränderte, neue Anforderungen an die Unternehmenskommunikation und somit an ihr Controlling. Ein spezifischer Ansatz zum Controlling der Veränderungskommunikation fehlt bislang.

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Entwicklung eines mehrstufigen Controllingsystems, das den Bedürfnissen der Veränderungskommunikation gerecht wird und ihre Besonderheiten konzeptionell, methodisch und anwendungsorientiert einbindet. Das Controllingsystem soll begleitend Optimierungsempfehlungen für die Veränderungskommunikation geben und als zielorientiertes Steuerungsinstrument praktisch in den Arbeitsalltag von Kommunikatoren und Change Managern integriert werden können. Es wird am Fallbeispiel der Veränderungsinitiative CustomerFirst eines Automobilkonzerns und den hier eingesetzten kommunikativen Aktivitäten empirisch angewandt.

Das Kommunikations-Controlling ist ebenso vielfältig, wie die Veränderungsprozesse und ihr Kommunikationsmanagement es sind. Aufgrund immer unterschiedlicher unternehmensindividueller und situationsspezifischer Veränderungsszenarien, kann es niemals einen „one best way“ allumfassenden Controllingansatz geben.

Vielmehr ist das Ziel, ein Rahmenkonzept zum Controlling der Veränderungskommunikation zu entwickeln, in dem geeignete Methoden und Kennzahlen eingeordnet, bewertet und situationsadäquat in der jeweiligen Problemstellung eingesetzt werden können (vgl. Zerfaß, 2005, S. 206).

Die vorliegende Arbeit möchte mit der Entwicklung und empirischen Anwendung eines Controllingansatzes für Veränderungskommunikation einen Beitrag zur Schließung der aufgezeigten Forschungslücken und zur aktuellen Diskussion im Kommunikations-Controlling leisten. Nachdem die theoretische Diskussion zum Wertbeitrag der Kommunikation weitgehend abgeschlossen ist, sind Best Practice Beispiele zur Erprobung und kontinuierlichen Weiterentwicklung des Kommunikations-Controllings gefragt (vgl. Huhn & Sass, 2011, S. 23). Aus diesem Anspruch ergeben sich drei Teilziele für diese Arbeit:

Das *theoretische Teilziel* besteht in der Entwicklung eines Controllingansatzes für die Veränderungskommunikation auf Basis theoretischer Erkenntnisse zu ihren Besonderheiten, bezüglich der Ziele, strategischen Leitideen, Inhalte, Rollen und Instrumente. Im Rahmen dessen werden erfolgskritische und steuerungsrelevante Faktoren identifiziert. Anschließend erfolgt eine Diskussion bestehender Ansätze zum Controlling der Unternehmenskommunikation und des Change Managements. Sie werden hinsichtlich geeig-

nerer Konzepte, Methoden und Messgrößen zur Übertragung auf die Veränderungskommunikation bewertet. Bewährte Elemente werden kombiniert, weiterentwickelt und in einen mehrstufigen Bezugsrahmen entlang verschiedener Wirkungsebenen eingeordnet. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass mit einer hohen Akzeptanz im Kommunikationsmanagement gerechnet werden kann (vgl. Zerfaß, 2005, S. 198).

Das *methodische Teilziel* umfasst die Operationalisierung der identifizierten Faktoren, d.h. es werden erfolgskritische und steuerungsrelevante manifeste Kennzahlen für die Bewertung und Steuerung der Veränderungskommunikation definiert. Diese werden in einem Kennzahlensystem abgebildet. Anschließend erfolgt die Auswahl bzw. Entwicklung geeigneter Erhebungsverfahren auf Basis bewährter Methoden des Kommunikations-Controllings und damit der empirischen Sozialforschung.

Das *empirische Teilziel* besteht in der Anwendung des entwickelten mehrstufigen Controllingsystems am konkreten Fallbeispiel der Veränderungsinitiative „CustomerFirst“, um seinen praktischen Nutzen in einem Veränderungsprozess zu reflektieren. Aus einer begleitenden Fortschrittmessung werden konkrete Handlungsempfehlungen für die zukünftige Steuerung der Veränderungskommunikation abgeleitet. Aus den Teilzielen ergeben sich folgende konkrete Forschungsfragen:

- Welche erfolgskritischen und steuerungsrelevanten Besonderheiten zeichnen die Veränderungskommunikation aus (Messkonstrukte)?
- Welche Elemente bestehender, bewährter Ansätze des Kommunikations- und Change-Controllings können zur Bewertung und Steuerung von Veränderungskommunikation übertragen und adaptiert werden?
- Wie sieht ein professioneller Controllingansatz für die Veränderungskommunikation aus?

Die empirische Anwendung des Controllingsystems im Praxisbeispiel und die daraus resultierenden Erkenntnisse dienen der Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Welche konkreten Handlungsempfehlungen zur Steuerung der Veränderungsinitiative CustomerFirst können aus den Messergebnissen abgeleitet werden?
- Inwieweit erfüllt die Anwendung des entwickelten Controllingsystems für Veränderungskommunikation die Anforderungen an ein professionelles Kommunikations-Controlling?
- Welche Implikationen ergeben sich speziell zur Optimierung des theoretisch entwickelten Controllingsystems und prinzipiell für die Diskussion zum Kommunikations-Controlling?

1.3 Abriss der Arbeit

Mit Blick auf die Zielsetzung der Arbeit und die damit verbundenen Forschungsfragen bietet sich die folgende Strukturierung der Arbeit an.

Die Besonderheiten und spezifischen Zielsetzungen der Veränderungskommunikation werden im **zweiten Kapitel** auf der Basis einer Literaturanalyse dargestellt. Hierzu werden zunächst das Phänomen des organisationalen Wandels und die besondere Rolle der Kommunikation in Veränderungsprozessen betrachtet. Ihre Ziele und Aufgaben, ihre strategischen Leitideen, Inhalte, die Rollen und Instrumente liefern erfolgskritische und steuerungsrelevante Faktoren der Veränderungskommunikation und somit erste Elemente für ein Controllingsystem.

Als weitere Grundlage zur Annäherung an eine spezifische Messung und Steuerung von Veränderungskommunikation werden im **dritten Kapitel** ausgewählte Controllingansätze der Unternehmenskommunikation sowie des Change Managements vorgestellt und hinsichtlich der Übertragbarkeit von Elementen auf ein Controlling der Veränderungskommunikation bewertet. Einen großen Anteil in diesem Überblick nimmt die PR-Evaluation als zentraler Gegenstandsbereich des Kommunikations-Controllings ein. Des Weiteren werden ein Mess- und Steuerungssystem der internen Kommunikation und ein Ansatz der Marketingkommunikation aufgezeigt. Ergänzend geben Evaluationskonzepte des Change Managements Impulse.

Basierend auf diesen Vorüberlegungen werden im **vierten Kapitel** geeignete Konzeptelemente, Messkonstrukte, Kennzahlen und Erhebungsmethoden für das Controlling der Veränderungskommunikation ausgewählt. Sie werden in einem mehrstufigen Controllingsystem entlang von Wirkungsstufen strukturiert. Mit diesem neu entwickelten Controllingsystem kann Veränderungskommunikation begleitend kontrolliert und gesteuert werden. Der Fortschritt der Veränderung wird sichtbar und eine rollierende Planung zur kontinuierlichen Optimierung des Veränderungsprozesses ermöglicht.

Die Anwendung des entwickelten Controllingsystems ist Gegenstand des **fünften Kapitels**. Zunächst wird die Veränderungsinitiative CustomerFirst als Praxisbeispiel, ihr Auftrag und ihre Ziele sowie die Strategien, Inhalte, Zielgruppen und Instrumente der Veränderungskommunikation beschrieben. Daraus ergeben sich anwendungsspezifische Messgrößen und -methoden für das Controlling im Praxisbeispiel. Es werden sowohl die Zielerreichung einzelner Kommunikationsinstrumente, als auch eine übergreifende Fortschrittsmessung durchgeführt. Die empirischen Daten werden ausgewertet und zur Steuerung interpretiert.

Daran schließt sich im **sechsten Kapitel** eine kritische Reflektion der Anwendungsmöglichkeiten des entwickelten Controllingansatzes an.

Schließlich stellt das **Kapitel Sieben** die Entwicklung und Anwendung des Controllingansatzes für Veränderungskommunikation zusammenfassend dar, reflektiert die Beantwortung der Forschungsfragen und zeigt mögliche Ansatzpunkte für weiterführende Forschung und Praxis auf.

2 Zur Begriffsbestimmung und zu Besonderheiten der Veränderungskommunikation

Zunächst wird der Begriff des organisationalen Wandels, als Kontext in dem Veränderungskommunikation stattfindet, charakterisiert, um den Gegenstandsbereich dieser Arbeit klar abzugrenzen.

Das Verständnis von Veränderungskommunikation beruht auf den Konstrukten Kommunikation, interne Unternehmenskommunikation und Change Management, die in einem engen Sinnzusammenhang zueinander stehen.

Zur Identifizierung erfolgskritischer und steuerungsrelevanter Faktoren der Veränderungskommunikation werden ihre Besonderheiten anhand einer Literaturanalyse beschrieben. Publikationen aus der Kommunikationswissenschaft werden um praxisorientierten Ansätze zum Veränderungs- und Kommunikationsmanagement ergänzt.

Die Besonderheiten der Veränderungskommunikation, die sie als eine spezielle Form der internen Unternehmenskommunikation auszeichnen, werden nach den Aspekten Ziele und Aufgaben, strategische Leitideen, Botschaften, Rollen und Instrumente gegliedert. Kristallisieren sich aus diesen Aspekten Faktoren zur Messung und Steuerung der Veränderungskommunikation heraus, werden diese am Ende eines jeden Abschnitts festgehalten.

2.1 Organisationaler Wandel

In der deutschsprachigen Literatur sind neben dem Begriff ‚Wandel‘ auch die Bezeichnungen ‚Veränderung‘ und ‚Change‘ zu finden. Da eine Diskussion zu möglichen unterschiedlichen Konnotationen oder Differenzierungsansätzen dieser Arbeit keinen Mehrwert verleiht, werden die Begriffe synonym verwendet.

Wandel bedeutet zunächst einmal den Wechsel von einem Zustand in einen anderen (vgl. Seidenschwarz, 2003, S. 16). Mit der Bezeichnung ‚organisationaler Wandel‘ wird das Begriffsverständnis von Wandel auf das System der Organisation übertragen. Der Organisationsbegriff ist im alltagssprachlichen und wissenschaftlichen Sinne mehrdeutig belegt.

Der kommunikationswissenschaftliche Ansatz versteht Organisationen als soziale Gebilde, als kooperativen Zusammenschluss von Menschen, mit dem Zweck gemeinsame Interessen zu verwirklichen. Ihnen liegen aufeinander bezogene, koordinierte Handlungen mit spezifischem Sinngehalt zugrunde, der diese Handlungszusammenhänge von anderen unterscheidbar abgrenzt (vgl. Röttger, 2010, S. 116).

Auch nach sozial- und verhaltenswissenschaftlichem Verständnis von Organisationen

bestimmen die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder die Strukturen und Prozesse. Daraus folgt, dass sich die Organisation am besten dadurch verändern kann, dass sie gezielt die Verhaltensweisen ihrer Mitglieder modifiziert (vgl. Reiß, 1997, S. 198). Warum finden Veränderungen in Organisationen überhaupt statt? Die Grundannahme ist, dass eine bessere Zukunft – im Vergleich mit der als unzureichend oder zunehmend als problematisch empfundenen Gegenwart – geschaffen werden soll. Organisationaler Wandel ist kein Selbstzweck, sondern die Antwort auf einen Verbesserungsbedarf im Unternehmen (vgl. Claßen & Kyaw, 2010, S. 14).

Komplexe, dynamische Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft rufen diesen Verbesserungsbedarf hervor. Auf der einen Seite erfordern die Globalisierung der Märkte, steigender Wettbewerbsdruck und innovative Technologien schnelles und flexibles unternehmerisches Handeln.

Auf der anderen Seite üben gesellschaftliche Veränderungen, wie der Wunsch nach Selbstbestimmung, Partizipation und Persönlichkeitsentfaltung einen starken Einfluss auf Unternehmen als komplexe, vernetzte Systeme aus. Aufgrund des rasanten Wandels im Umfeld des Unternehmens stehen sie selbst unter einem permanenten Veränderungsdruck (vgl. Strikker & Bongartz, 2006, S. 3).

In den folgenden beiden Abschnitten werden Ansätze zur Charakterisierung von Veränderungen aufgezeigt, um das Begriffsverständnis organisationalen Wandels im Kontext dieser Arbeit einzugrenzen. Mit den im Anschluss vorgestellten Phasenmodellen zum Management von Veränderungsprozessen sollen erste Implikationen für die besondere Rolle der Kommunikation aufgezeigt werden.

2.1.1 Charakterisierungsansätze zum organisationalen Wandel

Der Charakter organisationalen Wandels prägt das Verständnis und die Rolle seiner Veränderungskommunikation. Deswegen wird zunächst organisationaler Wandel anhand von Charakterisierungsansätzen klassifiziert und so der Gegenstandsbereich dieser Arbeit eingegrenzt.

Ansätze für eine solche Klassifikation existieren zahlreich und vielfältig, aber ohne Einigkeit in der Literatur. Im Zuge dieser Arbeit wird organisationaler Wandel anhand von drei ausgewählten Ansätzen charakterisiert:

- Intensität,
- Planungsaspekt und
- Zeitpunkt des Wandels.

Die Ansätze sind als Kontinuum zu verstehen, die fließend verlaufen, sich gegenseitig überschneiden und beeinflussen können (vgl. Wagner, 2006, S. 6). Da diese Arbeit im Kontext eines Fallbeispiels entstanden ist, gibt dieses bereits die eingrenzende Charak-

terisierung organisationalen Wandels vor. Die Ansätze werden im folgenden Abschnitt mit Blick auf die Rolle der Kommunikation skizziert.

INTENSITÄT DES WANDELS

Die Intensität des Wandels ermöglicht eine erste Charakterisierung des Begriffs (vgl. Koch, 2004, S. 97). Jedes Veränderungsvorhaben nimmt ein bestimmtes Ausmaß an und kann mit unterschiedlicher Intensität durchgeführt werden.

In der Literatur wird grundsätzlich zwischen Wandel niedriger und hoher Intensität differenziert, auch wenn zu ihrer Beschreibung unterschiedliche Begriffspaare zu finden sind.

Wandel *niedriger Intensität* umfasst begrenzte Veränderungen in wenigen Bereichen des Unternehmens auf Individual- oder Gruppenebene. Sie werden als evolutionärer Wandel oder Modifikationen bezeichnet. Levy (1986, S. 5) verwendet den Begriff Wandel erster Ordnung und beschreibt ihn wie folgt: „First-order change is those minor improvements and adjustments that do not change the system’s core, and occurs as the system naturally grows and develops“.

Dagegen bewirkt Wandel *hoher Intensität* langfristige Veränderungen und definiert einen neuen Bezugsrahmen für das Unternehmen. Organisationaler Wandel dieses Charakters erfordert eine grundsätzliche Einstellungs- und Verhaltensänderung der betroffenen Mitarbeiter. Diese Form der Veränderung wird daher auch als fundamentaler Wandel oder Transformation bezeichnet (vgl. Koch, 2004, S. 97). Levy (1986, S. 5) formuliert folgende Beschreibung: „Second-order change is a multidimensional, multi-level, qualitative, discontinuous, radical organizational change involving a paradigmatic shift“.

Die Literatur über organisationalen Wandel konzentriert sich auf die Bewältigung von Transformationen (vgl. Salem, 2008, S. 334). Auch im Kontext von Veränderungskommunikation ist dies sinnvoll, da sowohl ihre Rolle als auch ihre Kontrolle wesentlich bedeutender sind als in weniger intensiven Wandelvorhaben. Die konzernweite Veränderungsinitiative CustomerFirst zur Stärkung der Kundenorientierung in der Unternehmenskultur, die dieser Arbeit als Praxisbeispiel zugrunde liegt, ist als Transformation einzuordnen. Das gesamte Unternehmen ist betroffen. Kundenorientierung soll in den Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter verankert werden. Ein langfristiger Kulturveränderungsprozess und somit ein fundamentaler Wandel wird angestoßen.

Eng verbunden mit der Intensität des Wandels ist der Anlass bzw. die Ursache der Veränderung. In Capgemini Studien kristallisieren sich wiederholt fünf Hauptgründe für Veränderungen heraus: Restrukturierung, Kostensenkungsprogramme, Wachstumsinitiativen, veränderte Unternehmensstrategie, Fusionen und Übernahmen (vgl. Claßen & Kyaw, 2010, S. 14f). Die Auslöser und Ursachen als einen weiteren Charakterisierungsansatz des Wandels näher zu erläutern, bringt für eine weitere Eingrenzung des

Gegenstandsbereiches keinen Mehrwert. Die erfolgskritischen Besonderheiten der Veränderungskommunikation sind unabhängig vom Anlass der Veränderung, wenngleich die spezifischen Kommunikationsziele und -inhalte im konkreten Veränderungsprojekt daran ausgerichtet werden. Entscheidend für die Intention dieser Arbeit ist die Eingrenzung auf fundamentalen Wandel bzw. Transformationen.

PLANUNGSASPEKT DES WANDELS

Ein weiterer Charakterisierungsansatz bezieht sich auf den Planungsaspekt organisationalen Wandels. Geplanter Wandel ist die bewusste, zielgerichtete, und explizite Entscheidung des Unternehmens, Veränderungen umzusetzen, um die Leistungsfähigkeit zu steigern (vgl. Levy & Merry, 1986, S. 4). Ungeplanter Wandel hingegen umfasst permanente, nicht intendierte und eher zufällige Veränderung einer Organisation (vgl. Koch, 2004, S. 97). Die Veränderungsinitiative des Fallbeispiels wurde im Rahmen eines Strategieprozesses ins Leben gerufen. Nach Analyse der Veränderungen im Unternehmensumfeld sowie externer und interner Studien wurde die bewusste Entscheidung getroffen, dass für einen langfristigen Geschäftserfolg und Wettbewerbsvorteil Veränderungen zur Stärkung der Kundenorientierung notwendig sind. Diese Art des Wandels prägt gleichzeitig die Rolle der Veränderungskommunikation.

ZEITPUNKT DES WANDELS

Der Zeitpunkt der Durchführung des Wandels mit Blick auf das Eintreten veränderter Rahmenbedingungen stellt den dritten Charakterisierungsansatz dar. Veränderung kann proaktiven oder reaktiven Charakter annehmen.

Wird Wandel in Reaktion auf eine Veränderung des Umfeldes initiiert, so gilt er als *reaktiv*.

Die zielgerichtete Vorausplanung eines Veränderungsprojektes, um zukünftigen Entwicklungen selbstbestimmt zu begegnen, wird als *proaktiv* oder antizipativ bezeichnet (vgl. Koch, 2004, S. 98).

Das Veränderungsprojekt im Fallbeispiel hat proaktiven Charakter. Die Stärkung der Kundenorientierung ist zentrales Element der langfristigen Unternehmensstrategie, ausgerichtet an zentralen Zukunftstrends. Antizipativer Wandel ist auch aus Sicht der Veränderungskommunikation interessanter, da die Veränderungsnotwendigkeit für die Mitarbeiter noch nicht offensichtlich ist und erst kommunikativ geschaffen werden muss. Die Herausforderung, ein Gefühl von Dringlichkeit und Veränderungsbereitschaft bei selbstzufriedenen Mitarbeitern zu erzeugen, ist für die Kommunikation größer (vgl. Nadler & Tushman, 1989, S. 199).

Dieser Abschnitt hat gezeigt, dass die Charakterisierungsansätze die Rolle der Kommunikation im organisationalen Wandel beeinflussen. Aufgrund dieser Erkenntnisse und der gegebenen Spezifika des zugrunde liegenden Praxisbeispiels bezieht sich der Inhalt

dieser Arbeit auf fundamentalen, geplanten, proaktiven organisationalen Wandel. Diese pragmatische und zugleich notwendige Eingrenzung des Gegenstandsbereiches der Arbeit wird im abschließenden Kapitel 7.2, dem Ausblick, aufgebrochen und die Übertragbarkeit des entwickelten Controllingansatzes auf andere Veränderungssituationen reflektiert.

2.1.2 Phasenmodelle des Wandels

Zur Annäherung an den Begriff und die Besonderheiten der Veränderungskommunikation, ist es wichtig, die Verbreitungsprozesse und Phasen organisationalen Wandels zu verstehen. Denn vor diesem Hintergrund findet Veränderungskommunikation statt.

In zahlreichen wie vielfältigen Ansätzen der Organisationsentwicklung und des Change Managements werden Veränderungsprozesse entlang idealtypischer Phasen beschrieben. Dabei ist anzumerken, dass Phasenmodelle als vereinfachtes Abbild der komplexen dynamischen Wirklichkeit zu sehen sind, die eine planbare Steuerung suggerieren. Sie geben einen Handlungsrahmen vor, der aufzeigt, wie jede Phase typischerweise verläuft. So wird bei den Betroffenen und Verantwortlichen ein Verständnis entwickelt, was in den einzelnen Veränderungsphasen ansteht, was die Ziele sind und worauf zu achten ist (vgl. Gerhardt, 2007, S. 28).

LEWINS DREI-STUFEN-MODELL

Als ein erster und grundlegender Ansatz der klassischen Organisationsentwicklung gilt das von Kurt Lewin entwickelte Drei-Stufen-Konzept „Unfreeze, Move, Freeze“ (vgl. Lewin, 1963, S. 242).

Es basiert auf der Annahme, dass in einer Organisation veränderungsfördernde und -hemmende Kräfte gegenläufig wirken. Sie müssen zu Beginn eines jeden Veränderungsvorhabens aus ihrem Gleichgewicht gebracht werden, um das bestehende Effizienzniveau einer Organisation auf eine höhere Ebene anzuheben.

Die bestehende Stabilität, routinierte Denk- und Verhaltensweisen müssen zunächst aufgebrochen werden. Wenn die veränderungsfördernden Kräfte dominieren, entsteht eine starke Veränderungsbereitschaft. Es setzt eine verändernde Bewegung ein, in der Neuerungen konzipiert und implementiert werden. Diese realisierten Veränderungen werden dauerhaft in das Unternehmen integriert. Das neue Kräftegleichgewicht auf höherem Effizienzniveau wird stabilisiert und der Veränderungsprozess nach drei Phasen abgeschlossen.

Das Modell von Lewin gibt bis heute eine generelle Struktur zum Verstehen von organisationalen Veränderungen vor.

In Zeiten kontinuierlicher und komplexer Veränderungen, die nicht selten parallel verlaufen, erscheint das Modell jedoch starr, unidirektional und kategorisch. Kanter bewertet Lewins Ansatz wie folgt:

„This quaintly linear and static conception – the organization as ice cube – is so wildly inappropriate that it is difficult to see why it has not only survived but prospered, except for one thing. It offers managers a very straightforward way of planning their actions, by simplifying an extraordinarily complex process into a child’s formula” (Kanter, Stein, & Jick, 1994, S. 10).

Das Gleichgewicht einer Organisation ist nicht mehr Normalzustand. Veränderungsprozesse sind nicht mehr nur vorübergehende Irritationen (vgl. Strikker & Bongartz, 2006, S. 5). „Wandel wird von einem einmaligen Projekt zu einer ständigen Herausforderung“ (Krüger, 2006a, S. 24).

Neuere Phasenmodelle postulieren iterative oder vernetzte Verläufe, die in einer Publikation von Müller-Stewens und Lechner (2001) vergleichend beschrieben werden (vgl. Greif, Runde, & Seeberg, 2004, S. 141). Darin zeigt sich, dass nahezu alle bekannten Phasenmodelle des Wandels auf dem Grundmodell von Lewin aufbauen. Auch wenn die Anzahl der Phasen und damit der Detaillierungsgrad variiert, kristallisiert sich Lewins Konzept heraus: zuerst muss der Veränderungsbedarf bewusst gemacht werden, daraufhin werden die notwendigen Veränderungen mittels positiver Zukunftsbilder und Maßnahmen umgesetzt, bevor schließlich eine Verankerung der neuen Verhaltensweisen stattfindet.

Die Darstellung weiterer Phasenmodelle dieses Charakters würde somit keinen Mehrwert schaffen. Allerdings liefern einige Ansätze, die eher Implementierungs- als Phasenmodelle darstellen, wertvolle Erkenntnisse. Sie ordnen den Veränderungsphasen Ziele und Aufgaben zu oder beschreiben inhaltliche Kriterien.

KOTTERS ACHT-STUFEN-MODELL

In dieser Hinsicht bietet sich insbesondere Kotters Acht-Stufen-Modell an, in dem sich auch erste Besonderheiten der Veränderungskommunikation zeigen.

Für die Gestaltung tief greifenden Wandels schlägt Kotter einen Veränderungsplan in acht Stufen vor. Die einzelnen Schritte leitet er aus den acht grundlegenden Fehleinschätzungen, die Veränderungsvorhaben verhindern, ab (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 37). Die fundamentalen Fehler können nach Kotter durch bewusstes, kompetentes Handeln, mit Hilfe des Acht-Stufen-Modells, verhindert oder zumindest stark gemindert werden (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 31, 38).



Abb. 1: Der Acht-Stufen-Prozess des Wandels nach Kotter (1998)

Ein **Gefühl für die Dringlichkeit** des Wandels zu erzeugen, ist zu Beginn des Veränderungsprozesses entscheidend, um die nötige Kooperationsbereitschaft zu erhalten.

„Mit Rückblick auf die Vielzahl von Studien der vergangenen Jahrzehnte wurde uns klar, dass die Anfangsphase eines jeden Veränderungsprozesses die erfolgskritischste Phase ist. Dort wird die Grundlage für alles Folgende gelegt, dort muss es gelingen, ausreichend Verständnis für die Dringlichkeit der Veränderung zu schaffen.“ (vgl. Kotter, 2009, S. 13).

Wenn das Maß an Selbstzufriedenheit bei den Mitarbeitern hoch ist, enden Veränderungsprozesse in einer Sackgasse, weil nur wenige Menschen daran interessiert sind, sich mit dem Wandel auseinanderzusetzen (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 56). Selbstzufriedenheit kann durch das Fehlen einer erkennbaren Krise, zu viel sichtbaren Wohlstand oder fehlendes Leistungsfeedback von externen Quellen entstehen (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 61).

Der Handlungsbedarf für Veränderungen sollte anhand externer und/ oder interner Studien, insbesondere mit Blick auf die Schwachstellen gegenüber dem Wettbewerb, für alle Beteiligten ehrlich aufgezeigt werden. Neben Zahlen, Daten, Fakten können zur Emotionalisierung auch qualitative Aussagen, wie z.B. Beschwerden zitiert und Geschichten kommuniziert werden. Auch persönliche Erfahrungen und Erlebnisse, z.B. im direkten Kontakt mit unzufriedenen Kunden, können das Problembewusstsein für den dringenden Veränderungsbedarf wecken (vgl. Strikker & Bongartz, 2006, S. 7).

Eine **starke Führungskoalition** ist für Veränderungen richtungsweisend und ihr Aufbau Gegenstand der zweiten Phase. Erst wenn das obere Management eines Unternehmens hinter der Veränderung steht, kann diese auch gelingen. Deshalb empfiehlt Kotter, eine Gruppe von Führungspersönlichkeiten zusammenzustellen, die genügend Überzeugung, Kompetenz und Macht besitzt, den Wandel zu gestalten.

Die Kombination von Management- und Führungsfertigkeiten, Vertrauen und einem gemeinsamen Ziel, charakterisiert eine kompetente Führungskoalition. Sie entwickelt und verbreitet die Vision des Wandels, motiviert eine breite Masse von Menschen zum

Handeln, führt Veränderungsmaßnahmen und manifestiert die neuen Ansätze schlussendlich in der Unternehmenskultur (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 94).

Die Führungskoalition formuliert in der dritten Phase die *Vision des Wandels*. Eine Vision besitzt die Kraft, ein Bild der Zukunft mit einer deutlichen oder subtilen Botschaft zu verknüpfen. Sie stellt die generelle Richtung des Wandels klar und motiviert Menschen dazu, Schritte in diese Richtung zu tun, auch wenn sie anfangs schmerzvoll sind (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 99). Die Vision ist ein Zukunftsbild, das wünschenswert, machbar, fokussiert, flexibel und in weniger als fünf Minuten zu vermitteln ist.

Darüber hinaus sollte eine *Strategie* zur Realisierung der Vision entwickelt werden, die Kennzahlen, Zielerreichungsgrade und Maßnahmen beinhaltet (vgl. Strikker & Bongartz, 2006, S. 8). Die wirkliche Kraft einer Vision wird erst dann vollständig freigesetzt, wenn die Betroffenen ein gemeinsames Verständnis für das angestrebte Zukunftsbild besitzen. In der vierten Phase erfolgt die Kommunikation der Vision (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 119).

Hinter der fünften Phase *Empowerment* verbirgt sich die Idee, Menschen in ihrer Leistungsfähigkeit und Selbstbestimmung zu stärken. Mitarbeiter können oder wollen nicht zu Veränderungen beitragen, wenn sie sich machtlos fühlen und keine ausreichenden Handlungsspielräume besitzen. Die effektive Umsetzung der Phasen eins bis vier des Veränderungsprozesses tragen bereits zum Empowerment der Mitarbeiter bei. Aber selbst wenn das Bewusstsein für die Dringlichkeit hoch ist, die Führungskoalition eine vielversprechende Vision entwickelt hat und diese effektiv kommuniziert wurde, können Kenntnisse und Fähigkeiten, Strukturen, Systeme sowie Vorgesetzte den Wandel behindern.

Nur wenn Unternehmen Qualifikationsangebote, Strukturen und Systeme sowie Führungskräfte besitzen, die der Vision entsprechen, können Menschen so mobilisiert werden, dass sie selbst in Führung gehen und den Wandel in Selbstorganisation erfolgreich herbeiführen (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 159).

Im sechsten Schritt des Veränderungsplans stehen die Schaffung und Kommunikation kurzfristiger und sichtbarer *Erfolge* im Mittelpunkt. Sie liefern den Beweis, dass sich die Veränderungen auszahlen und eine Beteiligung lohnenswert ist. Gleichzeitig werden die Leistungen der beteiligten Mitarbeiter offen mit Anerkennung belohnt, was ihre Motivation weiter steigert. Die Durchsetzbarkeit der Vision wird für die Unternehmensleitung sowie für die Gegner des Wandels anhand konkreter Ergebnisse sichtbar. Dies kann weitere Veränderungsimpulse im Unternehmen auslösen (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 168f). Die Erfolge sind gekennzeichnet durch ihre Sichtbarkeit, Kurzfristigkeit in der Umsetzung, ihren Vorbildcharakter und ihren eindeutigen Bezug zum Veränderungsvorhaben.

Die Führungskoalition nutzt die durch kurzfristige Erfolge geschaffene Glaubwürdigkeit, um in der siebten Phase *weitere Veränderungen anzustoßen*. Mitarbeiter, die die

Vision verinnerlichen und Veränderungen umsetzen, sollten laut Kotter gefördert oder neu eingestellt werden. Dadurch soll der Veränderungsprozess mit neuen Projekten, Themen und Impulsen kontinuierlich in Bewegung gehalten werden (vgl. Strikker & Bongartz, 2006, S. 8).

Die in der Folge veränderten oder neu geschaffenen Verhaltensweisen, Strukturen und Prozesse werden in der letzten Phase in der *Unternehmenskultur verankert*. Der Zusammenhang zwischen den Veränderungen und dem daraus resultierenden Unternehmenserfolg wird kommuniziert. So wird eine Basis für weitere Veränderungsprozesse geschaffen. Wenn die veränderten Verhaltensweisen und neuen Ansätze erwiesenermaßen besser funktionieren als die bisherigen Methoden, manifestieren sie sich in der letzten Phase des Prozesszyklus in der Unternehmenskultur (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 215).

Jede der acht Stufen muss komplett in der dargestellten Abfolge durchlaufen werden, um fundamentalen Wandel erfolgreich zu gestalten. Einzelne Schritte dürfen nicht übersprungen werden, wobei in mehreren Phasen parallel agiert werden kann.

Die ersten vier Stufen des Veränderungsprozesses brechen den im Unternehmen verankerten Status Quo auf. Diese „Auflockerungsaktivitäten“ schaffen die Basis für die weiteren Schritte.

In den Phasen fünf bis sieben werden neue Ansätze und Verfahrensweisen implementiert, die schließlich in der letzten Phase in der Unternehmenskultur verankert werden. Mit dieser Zusammenfassung seiner acht Phasen in drei Hauptfunktionen stellt auch Kotter einen direkten Bezug zu Lewins Ansatz her.

Allerdings unter der zeitgemäßen Annahme, dass im komplexen, kontinuierlichen Wandel mehrere unterschiedliche Veränderungsprozesse parallel oder versetzt durchlaufen werden. Er versteht sein Modell als mehrstufigen Veränderungsplan für einen einzelnen Prozess innerhalb von komplexen, kontinuierlichen Veränderungsprozessen (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 37ff).

Das Phasen- oder besser Implementierungsmodell von Kotter ist so interessant für diese Arbeit, da es einerseits Kommunikation als integralen Bestandteil versteht und Handlungsanleitungen beinhaltet. Andererseits dient es Pfannenbergs als Ausgangspunkt zur Beschreibung der Aufgaben der Veränderungskommunikation, die in Kapitel 2.3.1 erläutert werden (vgl. Pfannenberg, 2003, S. 37ff). Das Modell von Kotter kommt dem Vorgehen in der Praxis sehr nahe, da es auf seinen praktischen Erfahrungen begründet ist. Dies gibt aber gleichzeitig Anlass zur Kritik, da keine theoretische Fundierung besteht (vgl. Kieser & Hegele, 1998, S. 114f).

Neben Phasen- bzw. Implementierungsmodellen aus der Organisationsentwicklung und des Change Managements, die eine planbare Implementierung und Steuerung organisationalen Wandels aus der Perspektive von Strategen bzw. Managern thematisieren, eröffnet die Diffusionstheorie eine weitere Sichtweise.

ROGERS DIFFUSIONSMODELL

Der Ansatz „Diffusion of innovations“ des amerikanischen Sozialwissenschaftlers Rogers beschäftigt sich mit dem Prozess der Informationsverarbeitung, der Einstellungs- und Verhaltensbeeinflussung bei Neuerungen bzw. Veränderungen in sozialen Systemen. Rogers formuliert die Annahme: „Diffusion is a kind of social change [...] include both the planned and the spontaneous spread of new ideas“ (Rogers, 2003, S. 6f).

Wenn die Diffusion von Innovationen einem organisationalen Wandel gleichgesetzt werden kann, lassen sich Erkenntnisse über die Wirkungsstufen für eine Verhaltensänderung aus Mitarbeiterperspektive ableiten.

Zentrales Element des Ansatzes ist Kommunikation: „Diffusion is the process in which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system. It's a special type of communication“ (Rogers, 2003, S. 474).

Damit gewinnt sein Modell Relevanz für diese Arbeit.



Abb. 2: Phasenmodell nach Rogers (2003)

Die Übernahme neuer Ideen und Vorgehensweisen vollzieht sich als ein Prozess von fünf aufeinander aufbauenden Phasen:

„The innovation decision process is the process through which an individual passes from gaining initial knowledge of an innovation, to forming an attitude toward the innovation (persuasion), to making a decision to adopt or reject, to implementation of the new idea, and to confirmation of this decision.“ (Rogers, 2003, S. 168).

Zunächst erhalten die Mitarbeiter in der ersten Phase **Kenntnis** über die Veränderungen. Sie nehmen das Thema wahr, es trifft in ihr Bewusstsein, ohne sofort eine persönliche Relevanz für die eigene Arbeit zu erzeugen (vgl. Rogers, 2003, S. 175). Wenn die Mitarbeiter dann aber erkennen, dass die Veränderungen sie und ihren Arbeitsalltag betreffen, startet die zweite Phase, sie suchen nach Informationen.

Die Vor- und Nachteile, die Chancen und Risiken, das Ausmaß, die Machbarkeit und die Auswirkungen der Veränderungen werden auf der Basis der zur Verfügung stehenden Informationen bewertet (vgl. Rogers, 2003, S. 175). Das Ergebnis ist eine positive oder negative **Haltung** gegenüber den Veränderungen. Eine positive Einstellung führt noch nicht zwangsweise zur Implementierung.

In der dritten Phase entscheiden die Mitarbeiter über **Ablehnung oder Annahme** der Veränderungen. Sie bilden sich ein positives oder negatives Urteil, indem erste Neuerungen getestet werden. Wenn sich beim Ausprobieren ein relativer Vorteil für die Mitarbeiter zeigt, fällt ihr Urteil meistens positiv aus und sie entscheiden sich zur Über-

nahme (vgl. Rogers, 2003, S. 177).

Nach den bisher mentalen Phasen, die sich in den Köpfen der Mitarbeiter abspielten, ist die **Implementierung** mit einer Verhaltensänderung verbunden. Sie setzen die Veränderungen aktiv um. Nach einer durchaus längeren Zeit kann irgendwann ein Punkt erreicht werden, an dem die Neuerungen zur selbstverständlichen Routine im Arbeitsalltag werden. Die Veränderungen verlieren ihren Neuigkeitscharakter (vgl. Rogers, 2003, S. 180).

Im letzten Schritt suchen die Mitarbeiter weiter nach Informationen, um die eigene Entscheidung bzw. ihre Verhaltensänderung zu **bestätigen** (vgl. Rogers, 2003, S. 189).

In den ersten drei Phasen wird die Entscheidung für oder gegen eine Neuerung auf mentaler Ebene vorbereitet. In den letzten beiden Phasen geht es schließlich um das Verhalten der Mitarbeiter (vgl. Rogers, 2003, S. 179).

Interessant für die Auseinandersetzung mit der Veränderungskommunikation sind insbesondere die aufeinander aufbauenden mentalen und verhaltensprägenden Wirkungsstufen im Diffusionsprozess. Die Diskussion über Stufen im Prozess der Verhaltensänderung hat eine lange Tradition. Insbesondere die Wirkungszusammenhänge und Abhängigkeiten werden in der Literatur vielfältig analysiert. Rogers vertritt den folgenden Standpunkt: „The evidence is clearest cut for the knowledge and decision stages, and somewhat less so for the persuasion stage. Only limited data are available on the distinctiveness of the implementation and confirmation stages” (Rogers, 2003, S. 198). Die Thematik der Wirkungsstufen im Prozess der Verhaltensänderung wird in Kapitel 2.3.2 wieder aufgegriffen und ist für die Entwicklung des Controllingansatzes von Relevanz.

Buchholz nutzt Rogers Modell, um den einzelnen Phasen Ziele und Aufgaben der Kommunikation zuzuordnen. Sie kombiniert Rogers Ansatz mit den Schlagworten des Verhaltensforschers Lorenz: „Gesagt ist nicht gehört. Gehört ist nicht verstanden. Verstanden ist nicht einverstanden. Einverstanden ist nicht angewandt. Angewandt ist nicht beibehalten“ (vgl. Buchholz & Knorre, 2010, S. 102f). Ihre Ausführungen werden in Kapitel 2.3.2 beschrieben.

Empirische Nachweise, dass Veränderungsprozesse einem dieser Modelle folgen, fehlen bislang. Dies dürfte sich auch schwierig gestalten, denn Veränderungen verlaufen selten oder nie geordnet nach einem ursprünglichen Plan, wie dies die Phasenmodelle suggerieren (vgl. Greif et al., 2004, S. 142). Veränderungsdynamiken verhalten sich immer anders, denn die Reaktionen der Beteiligten auf die Veränderungen sind nicht komplett vorhersehbar.

Daraus ergeben sich nicht absehbare Konsequenzen für die Veränderungsarchitektur. Deswegen müssen die Reaktionen bzw. Wirkungen begleitend analysiert und die Konsequenzen durch optimierte Veränderungsmaßnahmen bewältigt werden. Organisationaler Wandel folgt keinem linearen Planungszyklus. Regelmäßige Analysen und Zielklärungen, die Entwicklung sowie Bewertung von Maßnahmen sind insbesondere bei nicht



vorhersehbaren Prozessen notwendig (vgl. Greif et al., 2004, S. 145).

Dies unterstreicht den Bedarf nach einem Controllingansatz im organisationalen Wandel und somit die Problemstellung dieser Arbeit. Auch wenn bislang empirische Nachweise fehlen, helfen die Phasenmodelle, die Komplexität dynamischer Veränderungen pragmatisch zu reduzieren. Sie liefern einfache Schemata, um Veränderungsprozesse durch zielgerichtetes Planen zu kontrollieren sowie die geplanten Maßnahmen und beobachteten Abläufe gedanklich einzuordnen (vgl. Greif et al., 2004, S. 142). Rogers formuliert es ähnlich:

„Stages may be useful as a means of simplifying a complex reality, so as to provide a basis for understanding human behavior change and for introducing an innovation. Perhaps we should think of stages as a social construction, a mental framework that we have created and generally agreed to. But it is quite a different matter to obtain empirical evidence that a specified series of stages exists.“ (Rogers, 2003, S. 195).

Z | Zusammenfassend für diesen Abschnitt ist festzuhalten, dass sich die vorgestellten, ausgewählten Modelle trotz ihres ungleichen Ursprungs, Detaillierungsgrades oder Blickwinkels in den Aufgabenstellungen ähneln.

Weiterhin besteht Einigkeit in der Literatur, dass Kommunikation ein zentrales und über alle Phasen hinweg durchgängiges Schlüsselement im Wandel darstellt (vgl. Strikker & Bongartz, 2006, S. 10). Die Phasenmodelle dienen somit als Grundlage für die Erläuterung der Ziele und Aufgaben der Veränderungskommunikation in Kapitel 2.3.

Handlungsanleitungen konnten identifiziert werden, die bspw. bei Kotter als zentrale Erfolgsfaktoren bzw. Kriterien eines erfolgreichen Wandels zu verstehen sind (vgl. Gerkhardt, 2007, S. 33).

In dieser Hinsicht werden die folgenden Besonderheiten bzw. Faktoren der Veränderungskommunikation aus den Phasenmodellen konstatiert. Zu Beginn des Veränderungsprozesses ist ein **Gefühl für die Dringlichkeit** des Wandels zu erzeugen. Dazu dienen der Veränderungskommunikation externe und/ oder interne Studien, die insbesondere die Schwachstellen gegenüber dem Wettbewerb aufzeigen. Neben Zahlen, Daten und Fakten emotionalisieren zusätzlich qualitative Aussagen, wie z.B. Beschwerden, den Veränderungsbedarf. Auch die Inszenierung persönlicher Erlebnisse, z.B. im direkten Kontakt mit unzufriedenen Kunden, verstärkt das Gefühl für die Dringlichkeit. Eine weitere Besonderheit der Veränderungskommunikation ist die Formulierung und Vermittlung einer **Vision**. Wünschenswert, machbar, fokussiert, flexibel und vermittelbar in weniger als fünf Minuten sind ihre zu erfüllenden Kennzeichen. Im fortgeschrittenen Verlauf wird die Kommunikation **erster Ergebnisse** zunehmend erfolgskritisch. Erfolgsgeschichten, die kurzfristig umsetzbar sowie sichtbar sind, gleichzeitig Vorbildcharakter und einen eindeutigen Bezug zum Veränderungsvorhaben besitzen, leisten seitens der Mitarbeiter Überzeugungsarbeit und treiben den Wandel voran.

2.2 Begriffsverständnis und Rolle der Veränderungskommunikation

Zunächst wird das Begriffsverständnis von Veränderungskommunikation in dieser Arbeit erläutert, um Klarheit über den Gegenstand dieser Arbeit zu schaffen und Grenzen zu ziehen. Die Veränderungskommunikation ist im Kontext der internen Unternehmenskommunikation und des Change Managements zu verorten, deren Zusammenhänge offenzulegen sind. Daran schließt sich eine Diskussion über die Rolle der Veränderungskommunikation im organisationalen Wandel an.

Veränderungskommunikation wird als ein Teilbereich der internen Kommunikation verstanden, die im Kontext organisationalen Wandels stattfindet. Interne Kommunikation ist wiederum ein systematisch unterscheidbarer Teilbereich der Unternehmenskommunikation.

Für die Unternehmenskommunikation ist eine Vielzahl an Definitionen zu finden. Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen leisten Beiträge zum Forschungsfeld und generieren eigene Begriffe für die Kommunikationsbeziehungen eines Unternehmens mit seinen Umwelten (vgl. Mast, 2013, S. 6f). Zerfaß formuliert die folgende Definition:

„Als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.“ (vgl. Zerfaß, 2007b, S. 23).

Mit Blick auf das Begriffsverständnis von Veränderungskommunikation sind an dieser Stelle insbesondere die zugrunde liegenden kommunikativen Prozesse von Relevanz. Ein Modell, das diese Prozesse grundsätzlich und reduziert erklärt, ist das klassische Stimulus-Response-Modell.

Es besteht aus drei Elementen: Kommunikator, Stimulus und Rezipient, die weitestgehend in der Wissenschaft akzeptiert und gemeinsame Basis weiterer Kommunikationsforschung sind (vgl. Merten, 2007, S. 55f).

Aspekte wie Feedback oder Kontext werden in diesem unidirektionalen Prozess nicht reflektiert. Der Unternehmenskommunikation liegen allerdings symbolische Handlungen zugrunde, die von Organisationsmitgliedern initiiert werden und eine Verständigung sowie darauf aufbauend eine Beeinflussung bestimmter Rezipienten zum Ziel haben (vgl. Zerfaß, 2007b, S. 23). Gleiches gilt für die Veränderungskommunikation als ein Teilbereich der internen Unternehmenskommunikation. Sie erfordert einen wechselseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch, mit dem Ziel eine bestimmte Reaktion beim Empfänger auszulösen (vgl. Bernecker & Reiß, 2002, S. 354).

Deswegen wird das Stimulus-Response-Modell um Zusatzannahmen von Merten und

Zerfaß ergänzt. Es gibt ein Feedback im Kommunikationsprozess. Er findet nicht im luftleeren Raum, sondern in einem definierten Rahmen (soziales Umfeld, Kontext) statt. Die Stimuli, über Kanäle übertragene verbale oder nonverbale Signale, haben eine vom Kommunikator und Rezipienten gemeinsam geteilte Bedeutung. Die Bedeutungsvermittlung ist kein Selbstzweck. Sie dient dazu, die Situationsdeutungen oder Absichten des Empfängers oder auch des Kommunikators zu verändern (vgl. Zerfaß & Fietkau, 1997, S. 12f). In diesem Sinne bewirkt Kommunikation zielgerichtet bestimmte Reaktionen. Dies kann nicht nur persönlich (interpersonal) sondern auch durch Medien erfolgen (Kanalmodalität) (vgl. Merten, 2007, S. 56).

Zusammenfassend liegt der Kommunikation ein Prozess des Sendens und Empfangens von verbalen und nonverbalen Signalen zwischen zwei (Gruppen von) Personen zugrunde. Der hieraus resultierende mediale oder interpersonale Austausch von Informationen (Gedanken, Gefühlen, Meinungen, ...) zielt auf bestimmte Reaktionen beim Empfänger. Feedback geben zu können, ist im Kommunikationsprozess verankert. Der ehemalige Empfänger wird zum Kommunikator und vermittelt Signale, um wiederum eine Wirkung beim ehemaligen Kommunikator, der jetzt Empfänger ist, auszulösen (vgl. Wagner, 2006, S. 21).

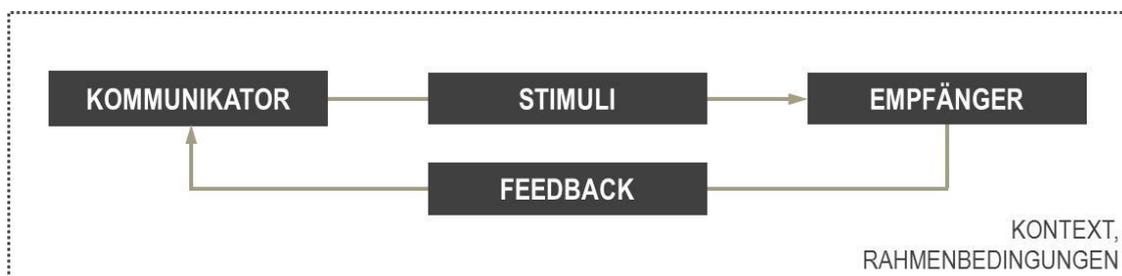


Abb. 3: Zugrunde gelegtes Kommunikationsmodell dieser Arbeit

Trotz der in der Literatur kritisierten Reduzierung des dynamischen Kommunikationsprozesses auf drei statische Grundelemente wurde dieses Modell bewusst für diese Arbeit ausgewählt. Die drei Elemente Kommunikator, Stimuli und Empfänger bilden später die Messobjekte im Controllingansatz für Veränderungskommunikation.

Dieses Verständnis kommunikativer Prozesse wird zur Begriffsklärung der Veränderungskommunikation um den Kontext organisationalen Wandels und die Organisationsmitglieder (Führungskräfte, Mitarbeiter und Kommunikationsverantwortliche) als Akteure (Empfänger und Kommunikator) spezifiziert.

Daher wird Veränderungskommunikation als der kommunikative Prozess des Sendens und Empfangens von verbalen und nonverbalen Signalen als Träger der Veränderungsbotschaften zwischen zwei (Gruppen von) Organisationsmitgliedern in organisationalen Veränderungsprozessen definiert. Der hieraus resultierende Austausch von Informationen (Gedanken, Gefühlen, Meinungen, ...) führt zu einer Reaktion beim Empfänger.

Erfolgreiche Veränderungskommunikation setzt eine ganz bestimmte Reaktion voraus: eine Verhaltensänderung. Sie ist zielgerichtet: Das Verhalten bestimmter Organisationsmitglieder soll in eine gewünschte Richtung gelenkt werden (vgl. Richter, 2008, S. 43; Wagner, 2006, S. 21; Mohr, 1996, S. 146).

Neben der Einordnung von Veränderungskommunikation in den Sinnzusammenhang der internen Unternehmenskommunikation prägt das Change Management ihr Rollenverständnis im organisationalen Wandel.

Während das Kommunikationsmanagement die Steuerung der Unternehmenskommunikation zur Aufgabe hat, steuert und gestaltet das Change Management die Veränderung. Nach Reiß versteht es sich von selbst, dass ein geschlossenes Konzept für Change Management sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis nicht existiert. Doch alle Ansätze verfolgen das gemeinsame Anliegen, Infrastrukturen für Veränderungen zu schaffen (vgl. Reiß, 1997, S. 9). Seine Definition liefert eine erste Einordnung:

„The essence of change management, as the totality of all the activities dealing with far-reaching changes, is to create a change-friendly context for all change processes.“ (Reiß, 2012, S. 4)

Als proaktives Vorgehen definieren Rank und Scheinpflug Change Management anhand von Prozessschritten und Zielen:

„Change Management [...] umfasst die Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen.“ (Rank & Scheinpflug, 2010, S. 18).

Zum Verhältnis der Begriffe Veränderungskommunikation und Change Management finden sich in der Literatur unterschiedliche Sichtweisen.

Einerseits heißt es, „Veränderungskommunikation ist bei genauerer Betrachtung nichts Anderes als professionell ausgeübte interne Kommunikation“, die im spezifischen Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in Unternehmen stattfindet (vgl. Buchholz, 2005, S. 232). Diese spezielle Veränderungssituation stellt allerdings veränderte Anforderungen an die interne Kommunikation.

Die klassischen Standardvarianten der unternehmensinternen Informationskultur und das reine Informationsmanagement reichen nicht aus (vgl. Buchholz & Knorre, 2010, S. 99f). Die Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen sind zwar weiterhin notwendige, nicht aber hinreichende Bedingungen in Veränderungsprozessen (vgl. Buchholz, 1994-2001, S. 6). Der Kontext des Wandels, die Gründe, Auswirkungen und mögliche Alternativen müssen veranschaulicht, neue Denkmuster und Verhaltensweisen vermittelt werden. Mitarbeiter wollen sich beteiligen, Fragen stellen, Kommentare äu-

ßern, Vorgehensweisen empfehlen (vgl. Buchholz, 2005, S. 230). Veränderungskommunikation ist eine spezielle Form der internen Unternehmenskommunikation im organisationalen Wandel mit erweiterten Anforderungen an ihre Ziele und Aufgaben, ihre Strategien, Inhalte, Rollen und Instrumente.

„As a company undergoes change, the communication needs will change and so internal communication should be reviewed regularly to see if it is meeting expectations and fulfilling those changing needs.” (Harkness, 1999, S. 89).

Diese Sichtweise orientiert sich nah an der internen Kommunikation. Veränderungskommunikation wird als eines der weichen Instrumente bzw. Instrumentenpakete des übergeordneten Change Managements zur Information der Betroffenen über die Veränderung verstanden (vgl. Reiß, 1997, S. 93ff). Als Träger der Veränderungsbotschaften unterstützt die Veränderungskommunikation den Veränderungsprozess.

Andererseits wird die Veränderungskommunikation als Schlüsselfaktor im Change Management verstanden, der alle definitorischen Ebenen – Strategien, Prozesse, Organisation und Kultur – durchzieht (vgl. Rank & Scheinpflug, 2010, S. 18; Pfannenbergs, 2003, S. 9).

In dem bereits vorgestellten Ansatz von Kotter taucht z.B. das Wort Kommunikation ganz explizit nur während einer Phase des Wandels auf, tatsächlich durchdringt sie aber alle Stufen des Veränderungsprozesses. Wie kann ein Manager ein Gefühl von Dringlichkeit erzeugen, ohne zu kommunizieren? Wie kann eine starke Führungskoalition aufgebaut werden, ohne die Manager mit Worten zu überzeugen?

Diese Fragen zeigen, dass Veränderungskommunikation in einer erweiterten Sichtweise in allen Aspekten des Wandels und des Change Managements stattfindet (vgl. Barrett, 2004, S. 21).

Nimmt die Veränderungskommunikation als eine besondere Form der internen Unternehmenskommunikation also eine begleitende und unterstützende Rolle im Management organisationalen Wandels ein oder initiiert, gestaltet und steuert sie ganzheitlich den Veränderungsprozess (vgl. Deekeling & Barghop, 2003, S. 6; Reiß, 2003, S. 1)?

Da weder Wissenschaft noch Praxis eine eindeutige Antwort auf diese Frage liefern, werden im Rahmen dieser Arbeit beide Sichtweisen einbezogen. Das Rollenverständnis wird insbesondere in der späteren Beschreibung der Instrumente der Veränderungskommunikation erneut aufgegriffen (vgl. 2.7).

Unabhängig vom Rollenverständnis heißt organisationaler Wandel immer Veränderung von Menschen, ihrer Einstellung, Überzeugung und Verhaltensweisen. Da der Mensch mit der Fähigkeit zu und dem Bedürfnis nach Kommunikation ausgestattet ist, stellt sie einen zentralen Erfolgsfaktor für organisationalen Wandel dar (vgl. Strikker & Bongartz, 2006, S. 11). Kitchen formuliert neben Barrett und Levine treffend:

„An organization is, after all, a collection of people and what the organization does is done by people. This forms the basis for the link between change in organizations and communication with the people responsible for making those changes happen.” (Kitchen & Daly, 2002, S. 49).

„People are the heart of change management, and communication is at the heart of people.” (Barrett, 2004, S. 220).

„When it comes to project success, the three important factors are: communication, communication, communication.“ (Levine, 2002, S. 344).

Die Bedeutung der Kommunikation für den Erfolg von Veränderungsprojekten wird in der Unternehmenspraxis sehr hoch eingeschätzt.

Dies zeigt neben zahlreichen Studien eine weltweite Befragung von IBM. Die Auswertung der Studie „Making Change Work“ wird mit dem Satz „Communicate or fail“ auf den Punkt gebracht (vgl. Brehm, 2006, S. 310). Spiegelbildlich wird fehlende oder mangelhafte Kommunikation immer wieder als Hauptgrund für das Scheitern von Veränderungsprozessen genannt (vgl. Mohr, 1996, S. 13, 21; Bernecker & Reiß, 2002, S. 353).

Zentraler Schlüssel zur Erzeugung von Verständnis und einer positiven Haltung gegenüber der Veränderung ist Kommunikation. Sie gilt als essentieller Erfolgsfaktor im organisationalen Wandel (vgl. Daly, Teague, & Kitchen, 2003, S. 161; Mast, 2008, S. 403; Buchholz, 2005, S. 224; Bongartz & Strikker, 2001 ff., S. 7; Deekeling & Barghop, 2003, S. 7; Tourish, 2004, S. 65; Doppler & Lauterburg, 2002, S. 336; Witherspoon & Wohlert, 1996, S. 378).

2.3 Ziele und Aufgaben der Veränderungskommunikation

„If the communication changes behavior, it is good communication; if it doesn't, it is bad communication.” (Larkin & Larkin, 1994, S. xi).

In der Literatur besteht Einigkeit über das grundsätzliche und übergeordnete Ziel der Veränderungskommunikation: die Verhaltensänderung der Zielgruppen (vgl. Pfannenberger, 2003, S. 10).

Dieses finale Ziel wird über verschiedene Teilziele bzw. Phasen oder Wirkungsstufen anvisiert. Wissenschaftler und Praktiker diskutieren sehr intensiv, welche und wie viele Wirkungsgrößen oder Stufen in welcher Reihenfolge durchlaufen werden müssen. Insbesondere der empirische Nachweis von Wirkungsinterdependenzen zwischen den verschiedenen Größen stellt eine enorme Herausforderung dar. Inkonsistent definierte, schwer operationalisierbare theoretische Konstrukte werden zur Erklärung innerer Denkprozesse und des Verhaltens verwendet (vgl. Bruhn, 2003, S. 39).

Ist das Eintreten eines bestimmten Konstrukts Ursache oder Wirkung für das Erreichen

einer anderen Größe? Eine kritische Analyse oder ein empirischer Nachweis kausaler Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sollen aber nicht Gegenstand dieser Arbeit sein. Stattdessen werden verhaltenswissenschaftliche Wirkungsmodelle aus belastbarer Literatur und ihre Interdependenzen als Annahmen zugrunde gelegt.

Auf dem Weg zur Verhaltensänderung, dem finalen Ziel der Veränderungskommunikation, liegen verschiedene Wirkungsdimensionen, die mit spezifischen Aufgaben verbunden sind. Sie werden in der Literatur wie auch in dieser Arbeit einerseits entlang der Phasen organisationalen Wandels und andererseits aus der Wirkungsperspektive behandelt (vgl. Koch, 2004, S. 136; Pfannenbergs, 2003, S. 37). Die Aufgaben der Veränderungskommunikation in diesen Wirkungsstufen variieren und zeigen zugleich erfolgskritische Faktoren ihrer Messung und Steuerung auf.

2.3.1 Phasenorientierte Ziele und Aufgaben

Auf Grundlage der verschiedenen Phasen im organisationalen Wandel können Aufgaben der Veränderungskommunikation abgeleitet und strukturiert werden. Entlang des in Abschnitt 2.1.2 vorgestellten Phasenmodells nach Kotter beschreibt Pfannenbergs die Ziele und Aufgaben der Veränderungskommunikation folgendermaßen (vgl. Pfannenbergs, 2003, S. 39ff).

Zum Start des Veränderungsprojektes hat die Kommunikation das Ziel, ein **Gefühl von Dringlichkeit** zu erzeugen. Aufgabe ist es, die zeitkritische Notwendigkeit des Wandels und die Risiken der Nichtveränderung zu kommunizieren. Die Informationsgewinnung im Unternehmen aber auch durch externe Impulse steht im Vordergrund. So kann bspw. ein direkter Austausch von Führungskräften mit (unzufriedenen) Kunden, Lieferanten oder Aktionären arrangiert werden (vgl. Pfannenbergs, 2003, S. 43).

Im nächsten Schritt wird eine **Führungskoalition** aufgebaut. Dazu werden Schlüsselpersonen und Meinungsbildner im Unternehmen identifiziert sowie ihre Haltung analysiert. Auf dieser Basis stößt die Veränderungskommunikation offene Diskussionen mit den Schlüsselzielgruppen an, um Verbündete zu gewinnen. Die Führungskoalition wird mit entsprechenden Medien und Instrumenten ausgestattet, um sie in ihrer Botschafter- und Vorbildrolle zu stärken (vgl. Pfannenbergs, 2003, S. 44).

In der dritten Phase stellt die Kommunikation die **Beteiligung** der Schlüsselpersonen am Arbeitsprozess der Strategieentwicklung und die Kommunikationsfähigkeit der Vision sicher. Gleichzeitig werden erste Informationen, wie Name und Zielsetzungen des Veränderungsprojektes kommuniziert. Die Kerninformation ist gegenüber allen Zielgruppen identisch, die Informationstiefe und die Auswahl zusätzlicher Aspekte erfolgt zielgruppenspezifisch (vgl. Pfannenbergs, 2003, S. 46).

In der vierten Phase ist es Aufgabe der Veränderungskommunikation, alle relevanten Zielgruppen über die **Vision** des Wandels zu **informieren** und sie zu **emotionalisieren**. Sie soll eine aktive Auseinandersetzung mit der Vision fördern. Jetzt wird auch die brei-

te Masse an Führungskräften in ihren Kommunikationsaufgaben als Botschafter und Vorbilder unterstützt. Sie erhalten Basisinformationen und Instrumente, um die Veränderungen in ihrem Verantwortungsbereich transparent zu machen. Die Inszenierung symbolischer Handlungen kann ihre Selbstverpflichtung greifbar veranschaulichen. Nach Pfannenbergs startet in dieser Phase auch das prozessbegleitende **Monitoring** der Veränderungskommunikation, was das zentrale Thema in dieser Arbeit darstellt. Über Feedbacksysteme, durch kontinuierliche Beobachtung der Meinungsbilder, Resonanzanalysen und Performance Messungen werden die Leistung und Wirksamkeit der Veränderungskommunikation kontinuierlich gemessen. Aus den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen zur Optimierung des laufenden Veränderungsprozesses gewonnen (vgl. Pfannenberg, 2003, S. 47).

Das „**Empowerment** der Mitarbeiter auf breiter Basis zu Agenten des Wandels“ ist nach Pfannenbergs Ziel der sich anschließenden Phase (vgl. Pfannenberg, 2001 ff., S. 11). Veränderungskommunikation hat die Aufgabe, das Management bei der Inszenierung von „Loyalitätsbeweisen“ zu unterstützen. Die Risikobereitschaft zu ungewöhnlichen Handlungen soll durch entsprechende Freiräume gefördert werden. Es gilt, potenzielle Gewinner des Veränderungsprozesses zu mobilisieren, Unterstützer zu stärken, Unentschlossene als Unterstützer zu gewinnen und die Gegner ruhig zu stellen (vgl. Pfannenberg, 2001 ff., S. 11).

In der sechsten Phase rücken kurzfristige **Erfolgserlebnisse**, sog. „Short Term Wins“, in das Scheinwerferlicht. „Symbolische Anfangserfolge sind für die Dramaturgie von Veränderungsprojekten unerlässlich.“ (Pfannenberg, 2003, S. 49). Mit Auszeichnungen für Mitarbeiter und deren Hervorhebung in der Kommunikation wird die Erreichbarkeit der Veränderungsziele greifbar (vgl. Pfannenberg, 2003, S. 49f).

Anschließend muss der Veränderungsprozess mit neuen Projekten, Themen und Impulsen permanent wieder **belebt** werden. Neben Erfolgsmeldungen werden jetzt auch wieder verstärkt Problemfelder benannt, um weitere Veränderungsnotwendigkeiten abzuleiten. Nicht veränderungskonforme Systeme, Strukturen und Verfahren werden systematisch in die Veränderungsbewegung einbezogen und umgestaltet. Neue Personalentwicklungsprogramme und Vergütungssysteme werden transparent kommuniziert. Sie betonen die Entschlossenheit des Managements die Vision des Wandels in Mitarbeiterverhalten umzusetzen (vgl. Pfannenberg, 2003, S. 52).

In der abschließenden achten Phase wird nach Pfannenbergs die Veränderungsbereitschaft in der **Unternehmenskultur** verankert. Die Veränderungskommunikation hat die Aufgabe die Beziehung zwischen dem neuen Verhalten, dem Unternehmenserfolg und Nutzen für alle Beteiligten zu thematisieren. Die veränderten Normen und Werte werden im Unternehmensleitbild oder in Verhaltensregeln festgehalten und kommuniziert. Dies verleiht der Unternehmenskultur Stabilität. Verhalten kann entsprechend belohnt bzw. sanktioniert werden. Mit der Kommunikation des neu aufgestellten Unternehmens schließt sich der Kreislauf und ein erneuter Anstoß für Veränderungen kann erfolgen

(vgl. Pfannenberg, 2003, S. 53).

Brehm ordnet die Ziele und Aufgabe der Veränderungskommunikation den typischen Projektphasen eines Wandlungsprozesses zu. Seine Ausführungen sind insbesondere wertvoll für diese Arbeit, da sie die Phasen der Initialisierung und der Konzipierung anhand von Aufgaben beschreiben. Dies ist für die spätere Entwicklung eines ganzheitlichen, integrativen Controllingansatzes relevant.

Zur Initialisierung des Veränderungsprozesses hat die Kommunikation zunächst das Ziel, den **Wandlungsbedarf** zu vermitteln. Dazu sind ausgewählte Beteiligte als Promotoren zu gewinnen, die ein gemeinsames Verständnis für den Wandel besitzen und dieses mittels persönlicher Kommunikation weitertragen. Eine „Change Story“ zur Erklärung des Wandlungsbedarfs und der wesentlichen Inhalte wird entwickelt. In der Phase der Initialisierung ist die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern noch stark eingeschränkt und auf die Promotoren fokussiert (vgl. Brehm, 2006, S. 320f).

In der Konzipierungsphase wird die Implementierungsstrategie des Veränderungsprojektes insgesamt entwickelt. Darin werden die Bedeutung und die Rolle der Veränderungskommunikation festgehalten. Das **Kommunikationskonzept** definiert als integraler Bestandteil die grundsätzliche strategische Ausrichtung, die Inhalte, die Zielgruppen, die Zeitpunkte und die Instrumente (vgl. Brehm, 2006, S. 324).

Mit der Mobilisierungsphase beginnt für Brehm die aktive, offene und formale Veränderungskommunikation, die die Herstellung der **Wandlungsbereitschaft** zum Ziel hat (vgl. Brehm, 2006, S. 325). Die Kommunikation schafft Transparenz über die Hintergründe, Ziele und Vorgehensweise des Veränderungsprojektes. Die Selbstverpflichtung der Führungsmannschaft muss sichtbar und erlebbar dargestellt werden, um emotional zu mobilisieren. Die Erzeugung von Verständnis und Akzeptanz ist ebenso Aufgabe der Veränderungskommunikation in der Mobilisierungsphase. Dazu wird die breite Vielfalt an Kommunikationsinstrumenten, verbunden mit einem entsprechenden Budget ausgeschöpft. Daher sollte in dieser Phase ein Kommunikations-Controlling hinsichtlich der Effektivität und Effizienz ansetzen (vgl. Brehm, 2006, S. 326f).

In der sich anschließenden Umsetzungsphase liegt die Zielsetzung in der Vermittlung von **Wandlungsfähigkeiten** und Unterstützung zur Erarbeitung von Problemlösungen in den verschiedenen Teilprojekten (vgl. Brehm, 2006, S. 327). Wobei sich die Wandlungsfähigkeit auf die Möglichkeit eines Individuums oder eines ganzen Unternehmens, Veränderungsprozesse erfolgreich durchzuführen, beziehen kann. Das Wissen und Können der Beteiligten sind individuelle Fähigkeiten. Strukturen und Prozesse zählen zu den unternehmensbezogenen Fähigkeiten (vgl. Krüger, 2006a, S. 34). Aufgaben in der Umsetzungsphase sind die Bereitstellung von Statusinformationen, Darstellung individueller Vorteile, Hervorhebung von Ergebnissen und Erfolgen sowie die Einbindung von Feedbackkanälen.

In der Verstetigungsphase geht es einerseits um die Kommunikation erreichter Erfolge, andererseits um die Überführung der Veränderungen in die Regelkommunikation. Dia-



logplattformen und neu geschaffene Kommunikationsformate sollten in das *Tagesgeschäft* integriert werden, um die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel langfristig zu erhalten (vgl. Brehm, 2006, S. 329).

2.3.2 Wirkungsorientierte Ziele und Aufgaben

„Wirkungen lassen sich als Veränderungen im kognitiven, im emotionalen und im Verhaltensbereich definieren, die dadurch zustande kommen, dass Menschen am Prozess der Unternehmenskommunikation [...] teilnehmen.“ (Mast, Huck, & Hubbard, 2006, S. 156f).

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die Verhaltensänderung als finales Ziel oder Wirkung der Veränderungskommunikation ein beziehungsreiches und interdependentes Konstrukt, geprägt von verschiedenen Wirkungsdimensionen, wie z.B. Wissen oder Überzeugungen, darstellt. „Verhaltensänderungen sind mehrfach determiniert“ (Reiß, 1997, S. 201). In der Literatur existieren zahlreiche Wirkungsmodelle mit unterschiedlichen Reaktionsstufen, grob oder fein klassifiziert, die wiederum vielfältige Aufgaben implizieren. Dieser Abschnitt stellt ausgewählte verhaltensbestimmende Wirkungsgrößen vor, die Erkenntnisse für erfolgskritische Faktoren und zugleich für ein theoriebasiertes Messmodell der Veränderungskommunikation liefern.

Buchholz kombiniert eine viel zitierte Aussage des Verhaltensforschers Lorenz mit den bereits in Abschnitt 2.1.2 beschriebenen Wirkungsstufen von Rogers. Sie leitet daraus eine Vorgehensweise für die Veränderungskommunikation mit konkreten Zielen und Aufgaben ab (vgl. Buchholz & Knorre, 2010, S. 102f).



Abb. 4: Ziele und Aufgaben nach Buchholz (2010)

Im ersten Schritt der Vorgehensweise ist es Ziel der Kommunikation, das Veränderungsthema in das Bewusstsein der Mitarbeiter zu bringen. Die Dringlichkeit der Veränderung wird ausreichend oft bzw. intensiv kommuniziert, sodass die Mitarbeiter *Kenntnis* nehmen.

Daraufhin strebt die Veränderungskommunikation die Erzeugung von *Verständnis* an. Die Inhalte, Ausprägung sowie Auswirkungen und somit die persönliche Relevanz der Veränderung werden deutlich gemacht, um eine Meinungsbildung und Einschätzung bei den Betroffenen anzustoßen.

Auf dieser Basis treffen die Mitarbeiter im nächsten Schritt ihre Entscheidung, ob sie

die Veränderung unterstützen oder ablehnen. Ziel ist es, das **Einverständnis** der Mitarbeiter und damit eine Verhaltensabsicht, die Veränderungen umzusetzen, zu bewirken. Es ist Aufgabe der Kommunikation, sie davon zu überzeugen, dass die angestrebten Veränderungen sinnvoll und machbar sind (vgl. Buchholz & Knorre, 2010, S. 103). Wenn dies gelingt wird die Veränderung in erste Versuche und schließlich in Verhalten umgesetzt. Die „Bereitschaft zum (Mit)machen und das Neue beizubehalten müssen kommunikativ begleitet werden“ (Buchholz & Knorre, 2010, S. 103). Erfolge und Problemlösungsstrategien werden transparent gemacht (vgl. Buchholz & Knorre, 2010, S. 103).

Nach Buchholz wird die **Verhaltensänderung** (Machen und Beibehalten) also über die drei Komponenten der Kenntnisnahme (Gehört), Einschätzung (Verstanden) und Entscheidung (Einverstanden) bewirkt.

Ein weiterer bzw. ähnlicher Ansatz, der Aufschluss über die verhaltensbezogenen Aufgaben der Veränderungskommunikation gibt, kommt von Reiß. Seine Akzeptanzfaktoren **Kennen**, **Können**, **Wollen** und **Sollen** dienen vielen Autoren, mehr oder weniger stark abgewandelt, als Dimensionen in Wirkungsmodellen (vgl. Rodenstock, 2007, S. 16; Kling, 2003, S. 31).

In ihren Grundzügen finden sie sich auch in verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen der Kommunikationspolitik wieder. Bruhn bspw. teilt Kommunikationswirkungen in die Stufen kognitiv, d.h. Aufmerksamkeit, Kenntnisse und Wissen, affektiv, d.h. emotionales Erleben, Interessen und Einstellungen und konativ, d.h. Verhaltensabsichten, ein (vgl. Bruhn, 2003, S. 397ff.).

Die Change Management Studienreihe des Capgemini Institutes spricht von drei konstituierenden Elementen der Veränderungsfähigkeit: **Veränderungsbereitschaft** (Wollen), **Veränderungskompetenz** (Können) und **Veränderungsmöglichkeit** (Sollen) (vgl. Claßen & Kyaw, 2010, S. 36).

Kling spiegelt die Akzeptanzfaktoren ins Negative und schlussfolgert Wissens-, Willens- und Fähigkeitsbarrieren, die es im organisationalen Wandel zu überwinden gilt (vgl. Kling, 2003, S. 31).

„Der Mensch als Ort des Wandels“ verändert im Change Management Ansatz von Ederer sein Verhalten in einem individuellen Lernzyklus aus drei Komponenten:

Bewusstsein und Sensibilität (**Kennen**), Haltungen und Überzeugungen (**Wollen**), Fertigkeiten und Fähigkeiten (**Können**). „Die Organisation als Ort des Handelns“ (**Sollen**) steht in Wechselwirkung dazu (vgl. Ederer, 2004, S. 115).

Dieser Ansatz liegt dem Change Management Verständnis der Veränderungsinitiative im Praxisbeispiel zugrunde.

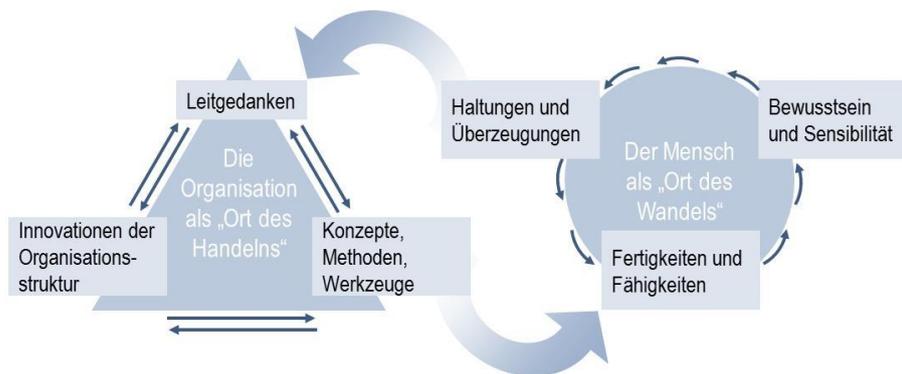


Abb. 5: Individuelle und organisationales Lernen im Change Management

Unabhängig von den variierenden Begriffsbezeichnungen können aus den Wirkungsdimensionen mehrere Aufgaben der Veränderungskommunikation abgeleitet werden.

Das **Kennen** bezieht sich auf den Informationsstand, das Bewusstsein und die Sensibilität der Mitarbeiter. Die Kommunikation sorgt zunächst dafür, dass der Veränderungsprozess überhaupt wahrgenommen wird (vgl. Brehm, 2006, S. 314). Die Mitarbeiter sollen über die Hintergründe, Ziele und den Nutzen des Wandels sowie über die Konsequenzen für ihre Person Bescheid wissen. Es wird Klarheit über die Fakten geschaffen, die Betroffenen wissen, was auf sie zukommt.

Der Faktor **Können** umfasst Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten – kurz Kompetenzen der Mitarbeiter. „Dazu zählen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, persönlichkeitsbezogene Kompetenz und Führungskompetenz“ (Rodenstock, 2007, S. 17). Hier ist es Aufgabe der Veränderungskommunikation, neue Anforderungen an die Fähigkeiten, Qualifikations- und Personalentwicklungsangebote zu vermitteln. Auch die Inszenierung von Diskussionen oder Dialogformaten erweitert Kompetenzen.

Das **Wollen** geht auf Haltungen, Überzeugungen, die innere Einstellung und gefühlsmäßige Motivation zur Veränderung zurück. Auflebende negative Emotionen wie Unsicherheit oder Angst müssen möglichst entkräftet und positive Gefühle wie Freude oder Begeisterung gestärkt werden (vgl. Mast, 2008, S. 415). Wichtig ist, dass die Mitarbeiter das neue erwünschte Verhalten zeigen wollen und die daran gebundenen Ziele für erstrebenswert halten. Um die Beteiligten dafür zu motivieren, sind Vertrauen, Identifikation mit der Veränderung, Anerkennung und Förderung von Leistungen wichtig (vgl. Rodenstock, 2007, S. 18).

Die Dimension **Sollen** bezieht sich auf die Organisationsebene und wird auch als Dürfen oder Ermöglichen bezeichnet (vgl. Claßen & Kyaw, 2010, S. 37). Der wahrgenommene organisatorische Handlungsrahmen beeinflusst maßgeblich die Umsetzung der Veränderung in Verhalten. Manche Mitarbeiter können und wollen ein neues Verhalten zeigen, tun es aber nicht, weil normative Prinzipien oder strukturelle Vorgaben der Organisation ihren Entscheidungsspielraum einengen. Die Veränderungskommunikation hat hier die Aufgabe, auf existierende Barrieren in den organisatorischen Rahmenbedin-

gungen aufmerksam zu machen und das Empowerment der Mitarbeiter durch die Führungskräfte zu fördern. Schließlich werden Strukturen, Systeme, Prozesse und Ziele von Menschen, insbesondere vom Topmanagement, gestaltet.

Die vier Wirkungsdimensionen stehen nicht trennscharf und auch nicht additiv nebeneinander, sondern in vielfältiger Wechselwirkung (vgl. Reiß, 1997, S. 202). Aber wie bereits erwähnt, gelten sie in dieser Arbeit als Basisannahmen. Das Geflecht an Einflüssen wird nicht analysiert.

Z | Wenn das finale Ziel der Veränderungskommunikation die Verhaltensänderung (**Tun** – Machen und Beibehalten) ist, bildet sie gleichzeitig eine zentrale erfolgskritische Größe. Daneben stellen die vier verhaltensprägenden Wirkungsdimensionen **Kennen** (Bewusstsein und Sensibilität), **Können** (Wissen und Kompetenzen), **Wollen** (Haltung und Überzeugung) und **Sollen** (Organisatorischer Handlungsrahmen und Führung) steuerungsrelevante Faktoren dar.

„Wer aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive Veränderungsprozesse in Unternehmen umsetzt, sollte jeweils überprüfen, ob die Maßnahmen an allen vier Einflussgrößen der Verhaltensänderung koordiniert ansetzen“ (Reiß, 1997, S. 202).

Weiterhin kristallisieren sich aus den Zielen und Aufgaben die Verpflichtung und Befähigung der Führungskräfte als Promotoren heraus. Die Bereitstellung von verschiedenen Medien und Kommunikationsinstrumenten unterstützt ihre Kommunikationsfähigkeit. Erneut (vgl. Abschnitt 2.3.1) tauchen die Vermittlung einer Vision sowie die Inszenierung und Kommunikation von Erfolgserlebnissen als Kennzeichen auf.

2.4 Strategische Leitideen der Veränderungskommunikation

In diesem Abschnitt werden grundsätzliche Leitideen für Strategien der Veränderungskommunikation vorgestellt. „[...] to simply ensure a smooth implementation of change, authors recommended a number of general strategies for communicating“ (Lewis, Schmisser, Weir, & Stephens, 2006, S. 119).

Sie geben eine übergreifende Gesamtinszenierung und Dynamik der Veränderungskommunikation im Allgemeinen vor und sichern eine notwendige Orientierung bevor konkrete Kommunikationsinhalte und -instrumente im Speziellen ausgestaltet werden.

ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE KOMMUNIKATION

Auf den ersten Blick liegt die Zielgruppe einer unternehmensinternen Veränderungskommunikation ganz klar auf der Hand: die Mitarbeiter. Die Herausforderung liegt aber in den völlig unterschiedlichen kommunikativen Bedürfnissen der Mitarbeiter, die es zu befriedigen gilt. Es ist anzunehmen, dass Mitarbeiter in der Produktion einer anderen Ansprache bedürfen als Entwicklungsingenieure und diese wiederum als Vertriebsmanager (vgl. Buchholz, 1994-2001, S. 14). Mit einer Analyse der Beteiligten und Betroffenen des Wandels, sowie deren Segmentierung in unterschiedliche Zielgruppen



wird eine bedarfsgerechte Kommunikation ermöglicht. Dieses spezifische Zuschneiden darf aber nicht bedeuten, widersprüchliche Botschaften an verschiedene Zielgruppen zu senden. Dies würde Zweifel an der Glaubwürdigkeit auslösen, denn die Zielgruppen tauschen sich untereinander aus und verfügen meistens über mehrere Kommunikationskanäle.

Die Veränderungskommunikation muss konsistent sein, stets die gleichen Kernbotschaften enthalten (vgl. Schick, 2010, S. 113). Die Zielgruppenspezifität bezieht sich insbesondere auf die Relevanz, den Umfang der Inhalte, die Sprache und die zugänglichen wie bevorzugten Kommunikationsinstrumente.

SITUATIVE KOMMUNIKATION

Die Strategie steht prinzipiell für die Ausrichtung der Kommunikation an situationsspezifischen Gegebenheiten und speziell an die Phasen des Veränderungsprozesses (vgl. Pfannenberg, 2003, S. 37ff). Dies wird auch bereits durch die Darstellung phasenbezogener Aufgaben in Abschnitt 2.3.1 impliziert.

Die Veränderungskommunikation agiert synchron mit dem Wandel und setzt Instrumente situationsbedingt ein. Veränderungsprozesse haben keinen linearen Charakter, so wie es Phasenmodelle suggerieren, sondern unterliegen stetigen Veränderungen, denen mit vielfältigen, zirkulären Rückkopplungsprozessen begegnet werden sollte (vgl. Bongartz & Strikker, 2001 ff., S. 10). In einer Art Schleifenmodell oder Kreislauf werden Reaktionen und aktuelle Entwicklungen integriert. Aus diesem Grund ist die begleitende Evaluation der Veränderungskommunikation so wichtig und eine weitere strategische Leitidee. Denn nur wenn Erkenntnisse über Reaktionen und Wirkungen in der Zielgruppe vorliegen, kann die Veränderungskommunikation situativ gesteuert werden. „The appropriate way of thinking about change implementation has less to do with obeying ‚commandments‘ and more to do with responding to the ‚voices‘ within the organization, to the requirements of a particular situation” (Kanter et al., 1994, S. 391).

VORBILDANSATZ

Meinungsführer werden bewusst als Vorbilder in der Veränderungskommunikation eingesetzt, um das Wollen der betroffenen Mitarbeiter zu beeinflussen.

„Opinion leadership is the degree to which an individual is able to influence informally other individuals’ attitudes or overt behavior in a desired way with relative frequency“ (Rogers, 2003, S. 362).

Meinungsführer haben einen großen Einfluss auf Entscheidungsprozesse, genießen Ansehen, Respekt und Vertrauen. Insbesondere den oberen Führungskräften wird die Rolle der Meinungsführer während organisationalen Wandels zugeschrieben (vgl. Abschnitt 2.6). „Leaders can mobilize groups, provide models, and manipulate major rewards” (Nadler, 1981, S. 204). Ihr Verhalten wird beobachtet, als Vorbild für das eigene Han-

deln verstanden und kopiert. Aus diesem Grund verfolgt die Veränderungskommunikation die Strategie, Meinungsführer im glaubhaften Vorleben der Ziele und Inhalte der Veränderung zu unterstützen und ihr vorbildhaftes Verhalten im Unternehmen zu kommunizieren. „Menschen suchen und brauchen Identifikationsfiguren, die zu überzeugen vermögen – nicht nur durch das, was sie sagen, sondern vor allem auch durch das, was sie tun und wie sie es tun“ (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 461). Einerseits können aufmerksamkeitsregende Aktionen, symbolische Handlungen und Rituale sichtbare Zeichen setzen, andererseits demonstrieren offene Belohnung oder Kritik von Mitarbeiterverhalten vorbildhafte Führung (vgl. Doppler & Lauterburg, 2002, S. 461).

Die erfolgreiche Etablierung eines symbolischen Rituals mit Vorbildcharakter ist bspw. der Volkswagen AG gelungen. Der Vorstandsvorsitzende Dr. Martin Winterkorn pflegt regelmäßig auf Messen und Veranstaltungen die Spaltmaße von Fahrzeugen mit einer Schieblehre zu prüfen. Dieses kommunikativ inszenierte Ritual symbolisiert nach außen und innen den hohen Qualitätsanspruch des Unternehmens. Sein Ruf als „Mr. Qualität“ bei den Mitarbeitern treibt den organisationalen Wandel hin zu einer stärkeren Qualitätsorientierung voran.

Richardson und Denton (1996, S. 216) formulieren treffend: „The symbolic and behavioral communication of management is more important than is its rhetoric“.

BOTSCHAFTERANSATZ

„Veränderungen benötigen Menschen, die den Wandel offen unterstützen [...], indem sie ihre Meinung sichtbar werden lassen und die Kommunikationsprozesse fördern.“ (Mast, 2008, S. 404).

Der Grundgedanke des Botschafteransatzes zielt darauf, Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchieebenen und Unternehmensbereichen als Kommunikatoren der Veränderungsinhalte zu befähigen und einzusetzen. Das Netzwerk an Kommunikatoren übernimmt die Aufgabe, ein Bewusstsein für die Veränderung, Verständnis und eine positive Haltung bei den Betroffenen zu erzeugen – Überzeugungsarbeit zu leisten.

Der Botschafteransatz beruht im Gegensatz zum Vorbildansatz nicht auf Meinungsführern, die allein aufgrund ihrer formalen Position und Autorität Meinungen beeinflussen. Ihnen kommt eine integrative Übersetzungs- und Transferfunktion zu. Mit Blick auf die konkrete Relevanz für den eigenen Arbeitsbereich und die Bedürfnisse der Mitarbeiter wird die Kommunikation spezifisch zugeschnitten. Dazu ist es wichtig, dass die Botschafter selbst Teil des Bereiches und betroffen sind. Mitarbeiter „lernen“ am besten von ihren Kollegen, denn sie sprechen eine gemeinsame Sprache und haben ein ähnliches Hintergrundwissen. Nur so können Fragen wie „Was bedeutet die Veränderung konkret für uns und unseren Standort?“ glaubhaft und vertrauensvoll beantwortet werden (vgl. Wagner, 2008, S. 76ff.). Dies zeigt, dass die Auswahl der Botschafter ent-

scheidend für den Erfolg des Ansatzes ist. Neben der Zugehörigkeit zur Zielgruppe sind die Kommunikationsfähigkeit und ein großes Netzwerk zentrale Auswahlkriterien.

BETEILIGUNGSANSATZ

In der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur besteht weitestgehend Einigkeit, dass die Beteiligung der Mitarbeiter eine zentrale, erfolgskritische Strategie in Veränderungen darstellt (vgl. Kieser & Hegele, 1998, S. 218; Armenakis & Harris, 2009, S. 130; Greif et al., 2004, S. 193, 198).

„Verhaltensweisen lassen sich am ehesten dann verändern, wenn die betroffenen Mitarbeiter von Objekten zu Subjekten werden, wenn sie also partizipativ am Veränderungsprozess beteiligt werden.“ (vgl. Reiß, 1997, S. 198).

Insbesondere in Veränderungsprozessen haben Mitarbeiter verstärkt das Bedürfnis Fragen zu stellen, Meinungen zu äußern und Anregungen für Vorgehensweisen zu geben, um so die Veränderungen mitzugestalten (vgl. Wagner, 2010, S. 30). Durch die Beteiligung entsteht einerseits die Chance, das Wissen der Betroffenen zu nutzen und in den Veränderungsprozess zu integrieren. Andererseits motiviert die Partizipation sie zur Mitarbeit und schafft Akzeptanz gegenüber den von ihnen selbst mit initiierten Veränderungsmaßnahmen (vgl. Reiß, 1997, S. 198).

„One of the most consistent findings in the research on change is that participation in the change tends to reduce resistance, builds ownership of the change, and thus motivates people to make the change work“ (Nadler, 1981, S. 201).

Veränderungskommunikation macht „Betroffene zu Beteiligten“ mittels Feedbackmöglichkeiten und Dialogsituationen. Im Dialog findet ein Rollenwechsel zwischen Kommunikator und Rezipient statt bzw. eine Interaktion ist im Grundsatz vorgesehen. Mittels Nachfragen oder Einwänden haben alle Beteiligten einen großen Einfluss auf den Verlauf des Kommunikationsprozesses.

Feedback umfasst „alle Handlungen und Verhaltensweisen, in denen die Reaktion des Rezipienten manifest wird“ (vgl. Zerfaß & Fietkau, 1997, S. 13f). Beim Feedback liegt die Steuerung des Kommunikationsprozesses primär in der Hand des Kommunikators. Die ursprüngliche Rollenverteilung bleibt weitgehend gleich. Dies unterscheidet Feedback vom Dialog (vgl. Zerfaß & Fietkau, 1997, S. 13).

Reiß stellt die folgenden Ansprüche an einen erfolgreichen Beteiligungsansatz. Die Partizipation sollte nicht auf die oberen Hierarchieebenen beschränkt werden, sondern flächendeckend auch an der Basis zur Anwendung kommen. Sie sollte sich nicht nur auf die Ideen der Mitarbeiter, sondern auch auf deren Interessen fokussieren. Beteiligung sollte nicht mit Feedback und Dialog enden, sondern den Mitarbeitern Möglichkeiten

der Mitentscheidung eröffnen, für die sie dann auch Verantwortung tragen (vgl. Reiß, 1997, S. 106f). Denn ansonsten können durch unerfüllte, zu hohe Mitbestimmungserwartungen Widerstände entstehen (vgl. Greif et al., 2004, S. 229).

Eine Beteiligung durch Mitentscheiden beurteilt Greif aber auch kritisch. Notwendige radikale Veränderungen könnten durch Kompromisse abgeschwächt werden. Deswegen sollten nur solche Anregungen und Ideen integriert werden, die wirksamer und effizienter zum Ziel führen (vgl. Greif et al., 2004, S. 199).

Neben den Ansprüchen von Reiß stellen die ernsthafte Nachverfolgung von Feedback und die konsequente Beantwortung offener Fragen erfolgskritische Elemente des Beteiligungsansatzes dar.

CONTROLLING DER VERÄNDERUNGSKOMMUNIKATION

Das Controlling der Veränderungskommunikation, als zentrales Thema dieser Arbeit, ist gleichzeitig eine strategische Leitidee. Ein Standardschema des Controllings ist in der Veränderungskommunikation nicht zielführend. Ebenso bringen eine Nullmessung am Anfang und eine Erfolgskontrolle nach Beendigung des Veränderungsprozesses keinen Mehrwert, denn dann kann der Wandel bereits unumkehrbar gescheitert sein (vgl. Pfannenberg, 2003, S. 106).

Anstatt der Kontrolle, sind vielmehr Transparenz und Steuerung in einem regelmäßigen Zyklus im Fokus. Begleitend zur Veränderungskommunikation ist laufend der Grad der Zielerreichung hinsichtlich der realisierten Maßnahmen und der Zielgruppenwirkungen zu messen.

Die Evaluationsergebnisse geben Aufschluss über ggf. notwendige, einzusteuernde Optimierungen. Das Konzept der Veränderungskommunikation, inkl. ihrer Instrumente, kann begleitend präzisiert und korrigiert werden. Dies verbessert die Effizienz und die Effektivität der Veränderungskommunikation (vgl. Wagner, 2010, S. 49).

Der Maßstab für die Wirksamkeit der Veränderungskommunikation ist Veränderung (vgl. Pfannenberg, 2003, S. 107).

Die Durchführung eines Controllings kann auch selbst als Veränderungsintervention interpretiert werden. Eine veränderungsspezifische Befragung der Zielgruppe fördert das Gefühl für die Dringlichkeit der Veränderung, die Selbstreflexion und die Beteiligung der Mitarbeiter. Gleichzeitig ist ein regelmäßiges Controlling Voraussetzung für die strategische Leitidee der situativen Kommunikation (vgl. Abschnitt 2.4). Ein entsprechend ganzheitlicher Controllingansatz der Veränderungskommunikation wird in Kapitel 4 entwickelt.

„The effectiveness of the company’s communication needs to be measured company-wide formally and frequently against defined goals on an ongoing basis and throughout the key stages of any major change” (Barrett, 2002, S. 222).

Z | Aus den beschriebenen strategischen Leitideen können die folgenden Besonderheiten der Veränderungskommunikation festgehalten werden:

- **Segmentierung der Zielgruppen** und spezifische Kommunikation,
- begleitende **Evaluation** des Veränderungsfortschritts zur situativen Steuerung und Beteiligung der Zielgruppen,
- Inszenierung **vorbildhafter Führung**,
- Verpflichtung und Befähigung von **Botschaftern**, die selbst von der Veränderung betroffen und Teil der Zielgruppe sind, gute Kommunikationsfähigkeiten und ein großes Netzwerk besitzen.
- Weiterhin ist die **Beteiligung** der Betroffenen via Feedback- und Dialogmöglichkeiten zu nennen. Dazu sind sowohl die Ideen und Interessen aller Hierarchieebenen einzubeziehen, als auch ihr Feedback nachzuverfolgen und zu beantworten.

2.5 Inhalte der Veränderungskommunikation

„Inhalte sind die Substanz aller Kommunikationsprozesse“ (Biel, 2010, S. 65). Welche Inhalte sind während organisationalen Wandels relevant? Welche Botschaften müssen bei den Mitarbeitern ankommen, damit die Veränderungskommunikation im Sinne der Zielerreichung erfolgreich ist?

Die Entwicklung von Inhalten bzw. Botschaften sowie die Art und Weise ihrer Vermittlung sind weitere erfolgskritische Elemente der Veränderungskommunikation, die in diesem Abschnitt skizziert werden.

BOTSCHAFTEN

Botschaften sind die zu übermittelnden Kommunikationsinhalte, abgeleitet von den Veränderungszielen. Sie stellen Informationen dar, die nach der Durchführung eines Kommunikationskonzeptes im Bewusstsein der Zielgruppen verankert sein sollen (vgl. Mast, 2002, S. 158).

Unabhängig vom konkreten Veränderungsprojekt stellen die persönliche Betroffenheit bzw. die negativen und positiven Auswirkungen, der Nutzen, die Notwendigkeit und die Dringlichkeit, die Ziele und die Vision, die Erfolge bzw. die Ergebnisse des Wandelvorhabens zentrale Kernbotschaften der Veränderungskommunikation dar (vgl. Wagner, 2010, S. 31f; Armenakis & Harris, 2002, S. 170).

Die Mitarbeiter möchten wissen, inwieweit sie von der Veränderung persönlich betroffen sind und welche positiven oder negativen Konsequenzen der Wandel für ihren persönlichen Arbeitsbereich mit sich bringt (vgl. Pfannenberg, 2003, S. 17). Daher bilden die **Auswirkungen** des Wandels auf die Mitarbeiter und die **persönliche Relevanz** zentrale Botschaften der Veränderungskommunikation. Sie suchen Antworten auf die von Rogers formulierte Frage: „What are the innovation’s advantages and disadvantages in

my situation?“ (Rogers, 2003, S. 175). Dazu gehören die Auswirkungen der Veränderung auf die Rolle, Verantwortlichkeiten, Aufgaben oder auch Karrierechancen des einzelnen Mitarbeiters (vgl. Pfannenbergs, 2003, S. 17).

Der **Nutzen** der Veränderung sollte ebenfalls in den Kernbotschaften deutlich werden. Nach Erkenntnissen von Rogers, Pfannenbergs und Larkin ist der subjektiv wahrgenommene Nutzen der Veränderung bezüglich der eigenen Person von höherer Relevanz für die Betroffenen als der objektiv vorhandene Vorteil für das Unternehmen als Ganzes (vgl. Larkin & Larkin, 1994, S. xiii; Rogers, 2003, S. 233; Pfannenbergs, 2003, S. 31). Die Schlüsselfrage lautet: „What is in it for me?“ (Armenakis & Harris, 2002, S. 171). Bevor die Mitarbeiter allerdings in der Lage sind, den Nutzen zu erkennen, benötigen sie Basisinformationen über das Veränderungsvorhaben, wie dessen **Notwendigkeit** (vgl. Ziemendorf, 2008, S. 152). Warum ist der Status quo nicht mehr ausreichend?

Die Gefahr in top-down geplanten Veränderungen liegt darin, dass die **Dringlichkeit** und Notwendigkeit von Veränderungen zwar für das Management offensichtlich ist, weil sie viel Zeit mit Analysen verbracht haben, nicht aber für die Mehrheit der Mitarbeiter. In der Literatur besteht Einigkeit, dass der Veränderungsbedarf sehr gut anhand der Diskrepanz zwischen der gegenwärtigen und der angestrebten Leistung aufgezeigt werden kann (vgl. Armenakis & Harris, 2002, S. 170; Larkin & Larkin, 1994, S. xi). Bspw. zeigen sich Vertriebsmitarbeiter betroffen, wenn sie mit Ergebnissen von Kundenbefragungen oder Mystery Shopping konfrontiert werden. Auch der direkte Vergleich von Leistungen mit den Wettbewerbern, kann die Notwendigkeit und Dringlichkeit von Veränderungen vermitteln (vgl. Pfannenbergs, 2003, S. 32). Um den Veränderungsbedarf greifbar zu machen, kann auch die Entwicklung, die ohne den Wandel wahrscheinlich wäre, kommuniziert werden (vgl. Mast, 2008, S. 424).

Weiterhin sind die Zielsetzungen des Wandels in Form einer fassbaren, messbaren, erreichbar erscheinenden und attraktiven **Vision** zu transportieren (vgl. Pfannenbergs, 2003, S. 34).

„A vision is a picture of a destination aspired to, an end state to be achieved via the change. It reflects the larger goal people need to keep in mind while concentrating on concrete daily activities. It is a general statement of purpose“ (Kanter et al., 1994, S. 509).

Der Nutzen einer Vision liegt einerseits in ihrer Orientierungsleistung, da sie den Mitarbeitern die Richtung vorgibt, in die die Veränderungen zielen (vgl. Deekeling & Barghop, 2003, S. 40). Andererseits wirkt sie durch den Aufbau eines psychologischen Ungleichgewichtes motivierend. Ein Erfolgsfaktor der Vision besteht darin, dass sie als glaubhaft, im Sinne von potenziell erreichbar, wahrgenommen wird. Es sollen daher keine abstrakten Denkgebilde verfasst werden.

„Ein konkretes Zukunftsbild, das nahe genug ist, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken.“ (Mohr, 1996, S. 244).

Eine effektive Vision besitzt nach Kotter die folgenden Eigenschaften:

- Vorstellbar: vermittelt ein Bild, wie die Zukunft aussieht
- Wünschenswert: Berücksichtigt die langfristigen Interessen der Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre und anderer, die am Leistungsprozess beteiligt sind
- Fassbar: umfasst realistische, erreichbare Ziele
- Fokussiert: ist deutlich genug, um bei der Entscheidungsfindung zu helfen
- Flexibel: Ist allgemein genug, um unter dem Aspekt veränderlicher Bedingungen individuelle Initiativen und alternative Reaktionen zuzulassen
- Kommunizierbar: kann innerhalb von Minuten erfolgreich erklärt werden (vgl. Kotter & Darius, 1998, S. 103)

Erste **Erfolge**, Ergebnisse und Best-Practice-Beispiele zählen ebenso zu den Kernbotschaften. Die Kommunikation positiver Umsetzungsergebnisse signalisiert den Mitarbeitern Anerkennung, Ergebnisorientierung, die Konsequenz des Veränderungsprojektes und die Erreichbarkeit der Ziele (vgl. Mohr & Woehle, 1998, S. 159).

Fortschritts- und Erfolgserlebnisse bestätigen die Richtung der Veränderung, die Strategie und damit die Position des Veränderungsprojektes. Sie rechtfertigen Anstrengungen und geben Kraft das Veränderungsprojekt auch über einen längeren Zeitraum hinweg mit hohem Engagement zu unterstützen (vgl. Deekeling & Barghop, 2009, S. 22).

Rogers erachtet die Sichtbarkeit, d.h. den Grad mit dem Ergebnisse und Erfolge einer Innovation für die Mitglieder eines sozialen Systems sichtbar sind, als entscheidendes Kriterium für die Akzeptanz von Veränderungen (vgl. Rogers, 2003, S. 258). Auch das Verhalten von Personen, die sich besonders für die Veränderungen engagieren, kann in die Kernbotschaften integriert werden (vgl. Mast, 2002, S. 394).

Die Kernbotschaften sind für alle Zielgruppen identisch. Innerhalb dieses Rahmens werden die Botschaften entsprechend den Interessenschwerpunkten und Erwartungen der Zielgruppen variiert und um spezifische Inhalte ergänzt (vgl. Pfannenberger, 2003, S. 25). Weitere Botschaften werden situationsspezifisch formuliert und im Rahmen einer begleitenden Evaluation identifiziert.

ELEVATOR PITCH

Die beschriebenen Kernbotschaften liefern einzelne Argumentationsbausteine für die Veränderungskommunikation. Zu ihrer konsistenten und zusammenhängenden Vermittlung bietet sich die Entwicklung eines sog. Elevator Pitches an.

Diese kompakte Veränderungsgeschichte ist nach der Situation benannt, dass ein Mitarbeiter während einer kurzen Fahrt mit dem Aufzug einem Kollegen das Veränderungsvorhaben überzeugend erklären kann. Der Elevator Pitch sollte eine klare Struktur ha-

ben, sodass sich Erzähler und Zuhörer leicht an die Inhalte erinnern (vgl. Quirke, 2009, S. 88). Er gibt auf wichtige und durchaus auch unbequeme Fragen zur Veränderung nachvollziehbare Antworten (vgl. Deekeling & Barghop, 2009, S. 25).

- Warum ist die Veränderung notwendig? Warum ausgerechnet jetzt?
- Was wollen wir erreichen – bis wann? Was sind unsere konkreten Ziele?
- Was ist der Nutzen für unser Geschäft? ... für meine Abteilung? ...und für mich?
- Steht das Topmanagement dahinter? Welche Entscheidungen sprechen dafür?
- Wie soll dies gelingen – Vorgehensweise?
- Wer kümmert sich darum und wer ist beteiligt?
- Was sind die nächsten konkreten Schritte?
- Was bedeutet dies für uns (Chancen und bittere Wahrheiten)?
- Was wird von mir erwartet? Was soll mein Beitrag sein?
- Wo kann ich mitmachen?
- Wie werde ich auf dem Laufenden gehalten?

Das abstrakte Veränderungskonzept wird in eine erzählbare wie anschauliche Geschichte übersetzt und somit in die Vorstellungswelt der Mitarbeiter transformiert (vgl. Mast, 2002, S. 397). Im Elevator Pitch werden bewusst Schlüsselbegriffe integriert, die das Neue und die wesentlichen Elemente der Veränderung eindeutig zum Ausdruck bringen (vgl. Deekeling & Barghop, 2009, S. 26). Er lebt insbesondere von emotionalen Momenten und sprachlichen Bildern. Viele organisationale Veränderungen werden mit Zahlen, Daten und Fakten begründet. Aber Mitarbeitern fällt es schwer, die in Marktanalysen, Prognosen, Wettbewerbsvergleichen enthaltenen Botschaften eigenständig zu erschließen. Deswegen ist der Elevator Pitch in der Sprache der betroffenen Mitarbeiter zu verfassen.

Doppler formuliert die folgende Anforderung: „Nur anschauliche Bilder können die Menschen in ihrer gewohnten Komfortzone aufrütteln und in ihnen die notwendige Motivation zum Handeln wecken“ (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 370).

PRINZIPIEN DER VERMITTLUNG

Für die Diskussion der Inhalte der Veränderungskommunikation ist nicht nur das „Was?“ sondern auch das „Wie?“ bedeutend. In welcher Weise werden die Botschaften vermittelt? Die Klarheit der Kommunikationsinhalte und die Wiederholung konsistenter Botschaften sind zentrale Prinzipien.

Die **Klarheit** bzw. Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Kommunikationsinhalte spielen eine zentrale Rolle. Interpretationsmöglichkeiten des Empfängers sollen eingeschränkt, Unsicherheit und Widerstand reduziert werden (vgl. Wagner, 2010, S. 45). Je komplexer und abstrakter eine Veränderung wahrgenommen wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit ihrer Akzeptanz. Komplexität bezieht sich auf die wahrgenommene Umsetzbarkeit und Verständlichkeit der Veränderung bei den betroffenen Mitarbeitern

(vgl. Rogers, 2003, S. 257). Diese Komplexität in verständliche Botschaften zu übersetzen, darf aber nicht bedeuten, Risiken zu verharmlosen oder Tatsachen zu verschweigen (vgl. Wagner, 2010, S. 45).

Die Botschaften sollten nicht nur so einfach wie möglich, sondern auch so oft wie möglich, kommuniziert werden (vgl. Wagner, 2010, S. 34). Durch eine regelmäßige **Wiederholung** der Kernbotschaften über den gesamten Veränderungsprozess hinweg, geraten sie nicht in Vergessenheit und werden im Gedächtnis der Betroffenen verankert (vgl. Klein, 1996, S. 34). Während die Botschaften einerseits immer wieder in unterschiedlichen Medien mit den gleichen Worten kommuniziert werden sollen, dürfen die Wiederholungen andererseits nicht zu stereotyp sein, um Immunisierungsreaktionen bei den Mitarbeitern zu vermeiden (vgl. Wagner, 2010, S. 34).

Z | Mit Blick auf die Besonderheiten der Veränderungskommunikation erscheinen unter dem Aspekt der Inhalte die Vermittlung der **Notwendigkeit und Dringlichkeit**, der Ziele und **Vision**, der persönlichen **Betroffenheit** bzw. der negativen und positiven Auswirkungen, des **Nutzens** bezüglich der eigenen Person und der **Erfolge** bzw. der Ergebnisse des Wandelvorhabens erfolgskritisch.

Sie werden in eine erzählbare und anschauliche Veränderungsgeschichte – Elevator Pitch – integriert, die den Promotoren und Botschaftern als Kommunikationsmittel dient. Die Botschaften der Veränderungskommunikation sind weiterhin durch **Klarheit** und **Wiederholung** gekennzeichnet.

2.6 Zentrale Akteure und ihre Rollen in der Veränderungskommunikation

An organisationalen Veränderungen ist eine Vielzahl von Personen beteiligt bzw. in irgendeiner Weise von ihnen betroffen. Nachfolgend werden zentrale Akteure in Wandelprozessen beschrieben, die eine erfolgskritische Rolle für die Veränderungskommunikation spielen und somit auch eine Besonderheit darstellen.

Die Rolle legt, in Analogie eines Schauspielers, ein Verhalten in bestimmten Situationen, sowie die Beziehung zu anderen, fest. Sie umfasst ein Bündel normativer Erwartungen an Aufgaben und Verhaltensweisen, die an den Inhaber einer sozialen Position gestellt werden (vgl. Krüger, 2006b, S. 128). Rollenzuschreibungen im Kontext von Organisationen umfassen meist nicht nur ein Individuum, sondern eine Personengruppe (vgl. Gerkhardt, 2007, S. 61). In der Literatur sind unterschiedliche Systematiken und Begriffe für die zentralen Akteure sowie ihre Rollen zu finden.

Diese Arbeit nimmt eine Differenzierung der Akteure in obere Führungskräfte, mittlere und untere Führungskräfte, Mitarbeiter sowie Projektteam vor, da sich diese sowohl in theoretischen Ansätzen als auch im zugrunde liegenden Praxisbeispiel wiederfinden. Sie gelten als Schlüsselakteure in Veränderungsprozessen und nehmen bezüglich der Ver-

änderungskommunikation unterschiedliche Rollen wahr.

„Erfolgreiche Veränderungskommunikation geht vom *oberen Management* aus.“ (vgl. Wagner, 2010, S. 38; Koch, 2004, S. 184; Krüger, 2006b, S. 126ff). Dies betonen nahezu alle wissenschaftlichen und praxisorientierten Publikationen. Dabei nehmen sie unterschiedliche Rollen ein. In ihrer Rolle als Promotoren bzw. Förderer vermitteln sie die Kernbotschaften des Wandels. Die oberen Führungskräfte informieren die Mitarbeiter über die Auswirkungen und den Nutzen, kommunizieren die Notwendigkeit, geben Ziele vor und belohnen erfolgreiche Ergebnisse.

Die Art und Weise der Kommunikation muss glaubhaft transportieren, dass sie aktiv und persönlich in den Veränderungsprozess involviert sind. Doch nicht nur ihre Kommunikation muss ein hohes Commitment ausdrücken, sondern auch ihr Verhalten (vgl. Wagner, 2010, S. 38). Mittels symbolischen Managements werden die Kernbotschaften sichtbar und aktiv vorgelebt. Die oberen Führungskräfte nehmen eine Vorbildrolle für die unteren Führungsebenen und die Mitarbeiter ein.

Eine weitere Rolle der oberen Führungskräfte ist auf strategisch und operativ gestaltende Aspekte bezogen. Als Befähiger treffen sie Entscheidungen, die den Veränderungsfortschritt vorantreiben, gestalten Prozesse, führen Veränderungsmaßnahmen. Sie steuern die Veränderungskommunikation strategisch und operativ (vgl. Krüger, 2006b, S. 139-143; Arndt, 2011, S. 11).

Mit diesen beschriebenen Rollen wird bereits die enorme Erwartungshaltung an die oberen Führungskräfte im Rahmen der Veränderungskommunikation deutlich. Um die drei Rollen zufriedenstellend erfüllen zu können, müssten die Führungskräfte zusätzliche Zeit investieren, professionell ausgebildete Kommunikatoren sein und eigentlich selbst bereits die Veränderung erfolgreich durchlebt haben. Aber dies kann realistisch häufig nicht als gegeben vorausgesetzt werden. Deshalb muss ihnen eine dezidierte Unterstützung in Form von Inhalten, Instrumenten, Kommunikationsanlässen und ggf. auch persönlichen Coachings zukommen. Leicht anzuwendende Kommunikationsmittel, wie Elevator Pitch, Checklisten, Fragen-Antworten-Kataloge, Präsentationen oder Filme stärken sie in ihrer persönlichen Kommunikationsfähigkeit.

Die oberen Führungskräfte bilden eine überschaubare, genau zu identifizierende Gruppe, die gezielt kommunikativ zu befähigen ist (vgl. Koch, 2004, S. 181). Ein regelmäßiges Reporting, in dem ihnen das Stimmungsbild im Unternehmen und die Wirkung einzelner Kommunikationsmaßnahmen zurück gespiegelt wird, verbunden mit Empfehlungen zum weiteren Vorgehen, ermöglicht ihnen eine begleitende Steuerung der Veränderungskommunikation (vgl. Buchholz, 1994-2001, S. 15).

Allerdings erscheint der zeitliche Spielraum des oberen Managements zur Wahrnehmung der beschriebenen Rollen im Spannungsfeld von operativer Aufgabensteuerung und strategischer Zielerreichung eher klein. Veränderungskommunikation zur „Chefsache“ zu machen und Präsenz bei den betroffenen Mitarbeitern zu zeigen, scheitern in der Praxis oft an der zeitlichen Verfügbarkeit und bleiben Absichtserklärungen (vgl.

Reichwald & Hensel, 2005, S. 3f). Somit sind die Zeitinvestition der oberen Führungsebene und die Bereitstellung von Instrumenten, die ihre Kommunikationsfähigkeit unterstützen, von hoher Relevanz für eine erfolgreiche Wirkung der Veränderungskommunikation.

Neben den oberen Führungskräften wird auch dem **mittleren und unteren Management** ein entscheidender Einfluss auf den Wandel und eine hervorzuhebende Rolle in der Veränderungskommunikation zugesprochen (vgl. Larkin & Larkin, 1994, S. 4; Schick, 2010, S. 141; Tourish, 2004, S. 247). Aufgrund der direkten Nähe zu ihren Mitarbeitern und der daraus resultierenden regelmäßigen Interaktion besitzen sie eine hohe Vertrauens- und Glaubwürdigkeit. „Ask employees who they want their information from and the answer is almost always the same: their immediate supervisor.” (Larkin & Larkin, 1994, S. 1).

Die mittleren und unteren Führungskräfte nehmen eine Doppelrolle in der Veränderungskommunikation ein. Einerseits sind sie betroffene Zielgruppe des Wandels – ihre persönliche Einstellung und ihr Verhalten soll verändert werden. Andererseits sind sie Promotoren bzw. Förderer der Veränderung in der Kaskade nach unten – ihre Mitarbeiter sollen informiert, überzeugt, befähigt und aktiv werden. Sie sollen Fragen beantworten und Unsicherheit nehmen (vgl. Arndt, 2011, S. 16). Damit dies gelingt müssen sie die übergreifenden Veränderungsziele auf ihren konkreten Arbeitsbereich transferieren. In der Rolle als Übersetzer vermitteln sie abteilungsbezogene Ziele und entsprechende Informationen mit direkter Relevanz für den Arbeitsbereich bzw. für das Tagesgeschäft (vgl. Buchholz, 1994-2001, S. 9). Diese Rolle erwarten die Mitarbeiter von ihrem direkten Vorgesetzten.

Zur glaubhaften Erfüllung dieser Erwartungen müssen die mittleren und unteren Führungskräfte möglichst frühzeitig in den Veränderungs- bzw. Kommunikationsprozess eingebunden und analog zum oberen Management mit Kommunikationsmitteln unterstützt werden (vgl. Buchholz, 1994-2001, S. 14).

Nach oben, gegenüber der oberen Führungsebene, agiert das mittlere und untere Management keineswegs als passiver Empfänger. Ihre Beteiligung verbessert die Qualität des Wandlungskonzeptes und in Eigenorganisation setzen sie in ihrem Verantwortungsbereich ganz konkrete Veränderungsmaßnahmen um (vgl. Krüger, 2006b, S. 157). Die mittleren und unteren Führungskräfte müssen dementsprechend einerseits als Empfänger beteiligt sowie andererseits als Sender der Veränderungskommunikation befähigt werden (vgl. Arndt, 2011, S. 18).

„In summary, the research-based and the prescriptive literature suggests that senior managers should address the broad issues such as the vision and the need for change and local managers should adjust information about the change to their group and discuss the impact of the change on their employees’ job.” (Wagner, 2006, S. 50).

Mitarbeiter orientieren sich jeweils an ihren direkten Führungskräften, was für eine Kommunikation in der Kaskade von oben nach unten spricht. Allerdings können entlang der verschiedenen Ebenen Inhalte zurückgehalten, verändert oder verwässert werden, wenn auf einzelnen Hierarchiestufen bspw. das Wissen oder die Veränderungsbereitschaft fehlen. Dieser Gefahr können eine begleitende Evaluation der Veränderungskommunikation über alle Hierarchiestufen hinweg und eine optimierende Steuerung entgegenwirken.

Die **Mitarbeiter** sind die von der Veränderung am stärksten betroffene Zielgruppe und zugleich der zentrale Stellhebel für eine erfolgreiche Umsetzung des Veränderungsprojektes.

Als Akteure der Veränderungskommunikation nehmen sie die Rolle der Empfänger, aber auch der Sender ein. Die betroffenen Mitarbeiter dürfen nicht lediglich als passive Rezipienten der Veränderungskommunikation angesehen werden, sondern sollen stattdessen Möglichkeiten erhalten, eigene Ideen und Änderungsvorschläge einzubringen und aktiv bei der Veränderung mitzuwirken (vgl. Mohr, 1996, S. 106). Beteiligung der Betroffenen ist bei allen wissenschaftlichen und praktischen Experten die am häufigsten behandelte Strategie (vgl. Abschnitt 2.4). An Veränderungen, bei denen selbst mitgewirkt wurde, ist schwieriger Widerstand zu üben.

Die Rolle der Mitarbeiter wird in der Literatur zumeist mit dem Thema Widerstände gegen den Wandel in Verbindung gebracht (vgl. Mohr, 1996, S. 105). Blockaden aus der Gruppe der Mitarbeiter sind häufig ein zentrales Problem bei der Umsetzung von Veränderungen. Änderungswiderstände werden in den Bereichen Bewusstsein und Sensibilität (Nicht-Kennen), Haltung und Überzeugung (Nicht-Wollen) sowie Wissen und Kompetenzen (Nicht-Können) der Betroffenen ausgelöst (vgl. Reiß, 1997, S. 17). Darin liegt auch gleichzeitig der Schlüssel zur Überwindung dieser Widerstände, was die entscheidende Herausforderung für die Veränderungskommunikation darstellt (vgl. Gerhardt, 2007, S. 63).

Das **Projektteam** hat die Planung und Organisation der Veränderungsmaßnahmen zur Aufgabe (vgl. Greif et al., 2004, S. 227). Die zentrale Rolle entspricht einem typischen Projektmanager, der auch das Kommunikationsmanagement verantwortet: Systematische Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Maßnahmen (vgl. Gerhardt, 2007, S. 79; Zerfaß, 1995, S. 321f).

Die Charakteristika organisationalen Wandels erweitern diese Rolle des Projektteams zusätzlich auf die des Promotors, was gleichzeitig mit besonderen Anforderungen verbunden ist. Bei der Zusammenstellung der Teammitglieder ist darauf zu achten, dass alle betroffenen Unternehmensbereiche mit Fachexperten repräsentiert sind. Denn sie zeichnen sich durch eine hohe Akzeptanz in ihrem Arbeitsbereich aus, was für ihre Rolle als Promotoren und damit für den Erfolg der Veränderungskommunikation ganz entscheidend ist. Ein informativ gut vernetztes, selbstreflexives, hierarchie- und bereichsübergreifendes Projektteam sollte gebildet werden.

Neben den Führungskräften sind sie die offiziellen Promotoren und kommunikativen Verbindungsglieder zu den Mitarbeitern ihres jeweiligen Arbeitsbereiches (vgl. Greif et al., 2004, S. 182).

Kanter bspw. spricht von drei grundlegenden Rollen, die für eine erfolgreiche Implementierung von Veränderungen entscheidend sind: Veränderungsstrategen, Veränderungsumsetzer und Veränderungsempfänger (vgl. Kanter et al., 1994, S. 370). Auch diese Rollenzuschreibungen lassen sich den oben genannten Akteuren zuordnen.

Die **Strategen** legen den Grundstein für die Veränderung, identifizieren den Veränderungsbedarf und gestalten die Vision. Sie initiieren und treiben den Wandel. In erster Linie nehmen die oberen Führungskräfte sowie die Mitglieder des verantwortlichen Projektteams diese Rolle ein. Sie stellen den Auftraggeber und den Absender der Veränderungskommunikation dar.

Die **Veränderungsumsetzer** realisieren die Maßnahmen, die zur Erreichung der Vision erforderlich sind. Sie sind für die Koordination der verschiedenen Aktivitäten des Wandels verantwortlich. Meist sind es Führungskräfte der mittleren Ebene, die das Wandelvorhaben in konkreten Handlungen umsetzen und durch den gezielten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, Interventionstechniken und Trainings den Veränderungsprozess managen. Dies schließt jedoch nicht aus, dass diese Rolle auch vom oberen Management übernommen werden kann. Zugleich kann das mittlere Management an der strategischen Ausgestaltung beteiligt werden (vgl. Mohr, 1996, S. 105).

Die **Veränderungsempfänger** praktizieren die neuen Verhaltensweisen und institutionalisieren damit die Veränderung. Sie müssen den Wandel leben. Ihre Reaktionen entscheiden schließlich über den Erfolg der Veränderungen. Diese Gruppe repräsentiert die betroffenen Mitarbeiter (vgl. Mohr, 1996, S. 113).

Die Akteure in unterschiedliche Gruppen zu trennen ist eine starke Vereinfachung. Die Rollen sind nicht überschneidungsfrei und können während Veränderungsprozessen auch gewechselt werden (vgl. Kanter et al., 1994, S. 376f).

Z Zusammenfassend wurde in diesem Abschnitt beschrieben, welche besonderen Rollenerwartungen bezüglich der Veränderungskommunikation jeweils an die Akteure in Wandelprozessen gestellt werden. Welches Rollenverhalten dann tatsächlich gezeigt und wahrgenommen wird, misst der Controllingansatz.

Die oberen Führungskräfte sollen als Vorbilder und Treiber der Veränderung wahrgenommen werden, was eine Zeitinvestition ihrerseits bedeutet. Zur Unterstützung ihrer Promotorenrolle werden ihnen Kommunikationsmittel bereitgestellt.

Die mittleren Manager müssen einerseits in die Gestaltung des Veränderungsprozesses einbezogen und andererseits ebenfalls als Promotoren kommunikativ befähigt werden. Eine weitere Besonderheit der Veränderungskommunikation ist es, die betroffenen Mitarbeiter in die Rolle von Beteiligten zu versetzen. Mittels Partizipationsmöglichkeiten können die Betroffenen eigene Ideen und Änderungsvorschläge einbringen. Sie sollen sich als aktiver Teil der Veränderung fühlen und ihren eigenen Beitrag kennen. Wider-

stand gegenüber der Veränderung ist ein zentrales Konstrukt auf Mitarbeiterebene. Ausgelöst durch Nicht-Kennen, Nicht-Können, Nicht-Wollen und Nicht-Sollen bildet Widerstand als Gegenpol zu den verhaltensprägenden Wirkungsdimensionen einen erfolgskritischen Indikator. Wenn sich Mitarbeiter jeweils an ihren Führungskräften orientieren, ist eine Kommunikation top-down entlang der Kaskade zu empfehlen. Dies kennzeichnet die Veränderungskommunikation im späteren Praxisbeispiel.

Das Projektteam des Wandelvorhabens sollte hierarchie- und ressortübergreifend zusammengestellt sein und regelmäßig das eigene Verhalten vor dem Hintergrund der Veränderung reflektieren.

2.7 Instrumente der Veränderungskommunikation

Zur Erreichung der beschriebenen Ziele, zur Realisierung der strategischen Leitideen und zur Vermittlung der Inhalte steht den Kommunikatoren eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung.

Die Begriffe Instrumente, Maßnahmen, Formate, Aktivitäten, Medien werden in der Literatur und entsprechend auch in dieser Arbeit synonym ohne eine explizite Abgrenzung verwendet.

Die Instrumente der Veränderungskommunikation werden im folgenden Abschnitt anhand einer Systematisierung skizziert.

Reiß sortiert das Spektrum an Kommunikationsinstrumenten im organisationalen Wandel nach zwei Dimensionen.



Abb. 6: Spektrum an Kommunikationsinstrumenten im Change Management nach Reiß (1997)

Zum einen unterscheidet er Einweginformation von Zweiwegkommunikation und zum anderen vorhandene von speziell entwickelten Kommunikationsinstrumenten (vgl. Reiß, 1997, S. 99).

Nach der Beschreibung ihrer Kennzeichen, Möglichkeiten und Grenzen werden Empfehlungen zu ihrer Kombination und Orchestrierung entlang des Veränderungsprozesses vorgestellt.

ZWEIWEGKOMMUNIKATION

Die Instrumente der *Zweiwegkommunikation* zeichnen sich durch Feedback und Beteiligung aus. Klein formuliert folgenden Nutzen: „The two-way give and take encourages involvement in the process“ (Klein, 1996, S. 34). Den Zielen und Aufgaben der Veränderungskommunikation entsprechend, wird den persönlichen dialogorientierten Instrumenten eine besondere Bedeutung innerhalb der Zweiwegkommunikation zugesprochen (vgl. Richardson & Denton, 1996, S. 215; Larkin & Larkin, 1994, S. xi; Buchholz, 2005, S. 231; Koch, 2004, S. 256f).

Neben den direkten Rückkopplungsmöglichkeiten sind die Anpassungsfähigkeit an die Bedürfnisse der Zielgruppe während des Kontaktes, die emotionale Ansprache und eine hohe Glaubwürdigkeit Kennzeichen der persönlichen dialogorientierten Kommunikation. Diese Charakteristika machen sie in Veränderungen so effektiv im Sinne der Zielerreichung.

Damit ein direktes zielgruppenspezifisches Feedback stattfinden kann, ist der Teilnehmerkreis begrenzt und an Ort und Zeit gebunden, was eine tendenziell geringere Reichweite zur Folge hat. Sie sind außerdem von der Souveränität und Kommunikationsfähigkeit der Kommunikatoren geprägt (vgl. Mast, 2002, S. 173).

Beispiele für Instrumente der persönlichen dialogorientierten Zweiwegkommunikation sind Workshops, Mitarbeitergespräche und Dialogveranstaltungen bzw. Großgruppenformate.

Doch Zweiwegkommunikation kann auch mittels technischer Übertragung erfolgen, z.B. via Weblogs, Podcasts und Chats. Im Zuge der Digitalisierung haben die Möglichkeiten der medialen dialogorientierten Kommunikation enorm zugenommen. Im unternehmensinternen Intranet können vielfältige interaktive Elemente eingebunden werden, die den Nutzern neue Formen der Beteiligung bieten (vgl. Reiß, 2003, S. 3f).

Einerseits handelt es sich um medial vermittelte Massenkommunikation, andererseits kann sie typische Merkmale der persönlichen Kommunikation annehmen.

Multimediale Informationen (Text-, Bild-, Tonsequenzen) werden mit der Möglichkeit einer direkten Reaktion bzw. Antwort an ein Massenpublikum, an Kleingruppen oder auch an Einzelpersonen mit einem variablen Öffentlichkeitsgrad vermittelt. Die Rollen von Sender und Empfänger sind vertauschbar. Die Reichweite der medialen Zweiwegkommunikation ist ebenso flexibel (vgl. Zerfaß & Fietkau, 1997, S. 37f). Es entsteht eine neue Qualität der Interaktivität, die neue Möglichkeiten für die Veränderungs-

kommunikation eröffnen.

Der Zweiwegkommunikation im organisationalen Wandel den Vorzug zu geben, bedeutet aber nicht, auf den Einsatz von unidirektionalen Instrumenten komplett zu verzichten.

EINWEGINFORMATION

Die *Einweginformation* ergibt sich typischerweise aus massenorientierten Instrumenten ohne Rückkopplungswege (vgl. Koch, 2004, S. 158). Sie ermöglicht bei räumlicher und/ oder zeitlicher Distanz zwischen den Kommunikationspartnern eine zeitgleiche Verbreitung der Inhalte an einen großen Empfängerkreis. Entsprechend charakterisieren eine hohe Aktualität und eine große Zielgruppenreichweite die Instrumente der massenorientierten Einweginformation. Sie sind effektiv zur Generierung von Wissen und zur schnellen Information von Mitarbeitern.

Allerdings kann auf Verständnisschwierigkeiten oder kontroverse Meinungen nicht unmittelbar reagiert werden. Bewährte Beispiele sind Onlinemedien wie Intranetseiten, audiovisuelle Medien wie Filme und gedruckte Medien wie Plakate.

Die Kennzeichen, Möglichkeiten und Grenzen der Zweiwegkommunikation und Einweginformation ergänzen sich gegenseitig. Im Kontext der Veränderungskommunikation wird ein Kommunikationsmix unter intensivem Einsatz der Zweiwegekommunikation empfohlen (vgl. Koch, 2004, S. 161; Reiß, 1997, S. 99; Mast, 2008, S. 419).

Die zweite Dimension in der Systematisierung nach Reiß differenziert die Nutzung bereits vorhandener Instrumente der internen Regelkommunikation und die Entwicklung neuer, veränderungsspezifischer Sonderinstrumente.

BESTEHENDE INSTRUMENTE

In der Unternehmenspraxis, insbesondere unter Kostengesichtspunkten, liegt es nahe, zunächst die Möglichkeiten und Verwendbarkeit bereits *etablierter Instrumente* der internen Regelkommunikation für die Veränderungskommunikation zu prüfen und entsprechend zu nutzen. Sie sind kostengünstig und in Unternehmen flächendeckend verbreitet (vgl. Bernecker & Reiß, 2002, S. 355).

Bereits bekannte Instrumente reduzieren die Unsicherheit der Mitarbeiter, zusätzlich zu einer Veränderung auch noch mit unbekanntem Formen der Informationsvermittlung konfrontiert zu werden. Diesen Vorteilen steht jedoch eine schwache Aufmerksamkeitswirkung als Effektivitätsnachteil gegenüber (vgl. Bernecker & Reiß, 2002, S. 354). Die Regelkommunikation wird als Routine aus der gewohnten Komfortzone wahrgenommen, was nicht zielführend für die Veränderungskommunikation ist. Ihre Instrumente kennzeichnen außerdem eine unterschiedliche Glaubwürdigkeit und Flexibilität sowie einen differenzierten Nutzungsgrad. Deswegen erscheint es problematisch, neue Inhalte allein mit den bestehenden Instrumenten zu transportieren.

NEUE VERÄNDERUNGSSPEZIFISCHE INSTRUMENTE

Vielmehr ist die Integration von Sonderaktivitäten und *neuen Kommunikationsformaten* erforderlich. „Um ein Einrasten in alte Denkstrukturen von Anfang an zu vermeiden, bietet es sich daher an, neue Instrumente einzusetzen“ (Brehm, 2006, S. 323). Allein die Wahl des Mediums kann bewusst ein Exempel für die Veränderungsbotschaft setzen (vgl. Mast, 2002, S. 171).

Veränderungsspezifische Instrumente haben die Kraft, Mitarbeiter wachzurütteln und zu mobilisieren. Sie werden speziell für ein bestimmtes Veränderungsvorhaben entworfen und sind auf dieses zugeschnitten. Daher werden sie nach Abschluss des Veränderungsprojektes auch nur eingeschränkt weiter verwendet oder als Ergebnis der Veränderung fest im Unternehmen verankert.

Allerdings kann die Einführung neuer, spezieller Kommunikationsinstrumente auch zusätzliche Akzeptanzbarrieren aufbauen, da nicht nur die Veränderungsinhalte, sondern auch die Methoden ihrer Vermittlung für die Betroffenen unbekannt sind. Hier ist insbesondere die Vorbildrolle der oberen Führungskräfte gefragt, die sich aktiv an den neuen Formaten beteiligen sollten. Beispiele für veränderungsspezifische Instrumente sind Dialogrunden, Workshops oder Kick-off-Veranstaltungen, die sich von den vorhandenen Instrumenten der Regelkommunikation abheben (vgl. Reiß, 2003, S. 2).

Die dargestellte Systematisierung bezieht sich auf die formale Kommunikation und umfasst entsprechend die offiziellen Kommunikationsstrukturen. Daneben existiert die informelle Kommunikation, d.h. der situative, ungeplante Austausch zwischen Mitarbeitern, der spontan zu Stande kommt. Sie gilt als wenig steuer- und kontrollierbar. Doch insbesondere im Rahmen der Veränderungskommunikation können gezielt Impulse und Irritationen ausgelöst werden, um die informelle Kommunikation anzuregen.

EMPFEHLUNGEN FÜR EINEN INSTRUMENTENMIX

Die Empfehlungen für einen Instrumentenmix der Veränderungskommunikation basieren einerseits auf der Bewertung der vier Quadranten aus der Systematisierung hinsichtlich ihrer beschriebenen Möglichkeiten und Grenzen, andererseits auf einer empirischen Expertenbefragung von Bernecker und Reiß.

Die vorhandenen Instrumente der Einweginformation zeichnen sich aufgrund ihrer Verankerung in den institutionalisierten Kommunikationswegen des Unternehmens durch einen hohen Verbreitungsgrad aus. Nach der Ansicht befragter Wandelexperten stellen sie kostengünstige Instrumente dar, die in der Unternehmenspraxis regelmäßig zur Implementierung von Veränderungen herangezogen werden.

Allerdings wird ihre Wirksamkeit im Sinne der Zielerreichung angezweifelt (vgl. Bernecker & Reiß, 2002, S. 355). Durch fehlende Interaktionsmöglichkeiten sowie eine routinierte Wahrnehmung stoßen die vorhandenen Instrumente der Einweginformation an ihre Grenzen.

Die veränderungsspezifischen Instrumente der Einweginformation werden neu für ein bestimmtes Veränderungsprojekt entworfen. Die Konzeption, Planung und ggf. Pilotierung ist mit großem zeitlichen und/ oder finanziellen Aufwand verbunden. Aufgrund dieser Kostspieligkeit, verbunden mit fehlendem Feedbackpotenzial, werden diese Formate von den Veränderungsexperten überwiegend skeptisch beurteilt (vgl. Bernecker & Reiß, 2002, S. 356).

Die vorhandenen Instrumente der Zweiwegkommunikation ermöglichen einen unmittelbaren Austausch zwischen den Promotoren und den Empfängern einer Veränderung. Feedbackmöglichkeiten, verbunden mit dem Beantworten und Nachhalten, erfordern grundsätzlich einen größeren Aufwand als die Instrumente der Einweginformation.

Der Einsatz bereits etablierter dialogorientierter Instrumente steht bei den befragten Veränderungsexperten hoch im Kurs (vgl. Bernecker & Reiß, 2002, S. 356). Regelmäßige Abteilungsmeetings eignen sich bspw. dazu, Anforderungen und Meinungen zu einer Veränderung auszutauschen. Die Botschaften können in die regulären Mitarbeitergespräche integriert und kritisch diskutiert werden. Allerdings sind die gewohnten Formate seitens der Empfänger mit „alten“ Denk- und Verhaltensweisen verknüpft.

Bei den spezifisch entwickelten Instrumenten der Zweiwegkommunikation handelt es sich um die aufwendigste und kostenintensivste Form. Gleichzeitig gelten sie als wertvollste Instrumente im Sinne ihrer Wirkung. Sie unterbrechen die Routine und schaffen direkte Beteiligung der Betroffenen.

Zu den nicht zu kompensierenden Vorteilen zählen die Überzeugungskraft und die damit verbundene Glaubwürdigkeit, die bspw. auf themenspezifischen Workshops gemeinsam mit den Promotoren des Wandels erzielt werden (vgl. Reiß, 2003, S. 4). Auch die Befragung der Veränderungsexperten zeigt, dass auf ihren Einsatz kaum verzichtet werden kann (vgl. Bernecker & Reiß, 2002, S. 357).

Im Rahmen der Befragung von Veränderungsexperten wurde außerdem sichtbar, dass die Effektivitätsziele (Wirkung entsprechend Zielerreichung) im Vordergrund von Veränderungsvorhaben stehen und weniger die Effizienzziele (Aufwand und Kosten) (vgl. Bernecker & Reiß, 2002, S. 353).

Die Instrumente der Veränderungskommunikation sind systematisch und differenziert nach ihren Aufgaben auszuwählen. Hier besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zu den idealtypischen Phasen organisationalen Wandels.

Die Kommunikationsaufgaben verändern sich im Zeitablauf eines Veränderungsprojektes und somit sind die Instrumente entsprechend anzupassen (vgl. Koch, 2004, S. 256). Nach Rogers Diffusionsansatz ist in der ersten Phase („Knowledge“) die massenorientierte Einweginformation, besonders gut geeignet, um Informationen zu vermitteln und das Wissen der Betroffenen zu beeinflussen. „Mass media channels are relatively more important at the knowledge stage“ (Rogers, 2003, S. 205).

Weiterhin weist Rogers nach, dass die persönliche, dialogorientierte Kommunikation vor allem in der zweiten („Persuasion“) und dritten („Decision“) Phase des Verände-

rungsprozesses bedeutend ist (vgl. Rogers, 2003, S. 205). Persönliche Kommunikation ist im Gegensatz zur Massenkommunikation besser geeignet, Einfluss auf Einstellung und Verhalten zu nehmen (vgl. Rogers, 2003, S. 205). „Interpersonal communication persuades an individual to form or to change a strongly held attitude. This role of interpersonal channels is especially important in persuading an individual to adopt a new idea” (Rogers, 2003, S. 205).

Die bisherigen Ausführungen zu den Instrumenten beziehen sich auf ein Verständnis von Veränderungskommunikation im engeren Sinne. Die Instrumente orientieren sich sehr nah an der internen Unternehmenskommunikation.

Ein Verständnis im weiteren Sinne umfasst neben den Instrumenten zum (wechselseitigen) Informationsaustausch auch Maßnahmen zur Qualifikation und Motivation der Betroffenen sowie zur Organisationsumgebung einer Veränderung (vgl. Reiß, 2003, S. 1). Sie orientieren sich sehr nah am Change Management.

Eine umfassende Beschreibung der Interventionsinstrumente des Change Managements kann im Rahmen dieser Dissertation nicht geleistet werden und ist auch nicht im Fokus. Allerdings erscheint eine Integration ausgewählter **kommunikationsnaher Instrumente des Change Managements**, welche die Ziele und Aufgaben der Veränderungskommunikation adressieren, zielführend.

Reiß ordnet den verhaltensprägenden Akzeptanzfaktoren Kennen, Können, Wollen und Sollen entsprechende **Implementierungsinstrumente** des Change Managements zu. Er beschreibt keine 1:1 Zuordnung, sondern eine lose Korrelation mit multifunktional einsetzbaren Instrumenten. Ein Workshop bspw. dient gleichzeitig als Informationsforum (Kennen) und Trainingsveranstaltung (Können); schafft eine partizipative Organisationsstruktur (Sollen) und beeinflusst die Haltung (Wollen) der Teilnehmer (vgl. Reiß, 1997, S. 94f).

KOMMUNIKATIONS-, QUALIFIKATIONS-, MOTIVATIONS- & ORGANISATIONSTRUMENTE			
KENNEN Mitarbeiterzeitschrift, Plakate, Infotage, Intranetplattform, ...	KÖNNEN Trainings, E-Learning, Praxiseinsätze, Workshops, ...	WOLLEN Awards, Prämien, Vorbildaktionen, Handlungsspielräume, ...	SOLLEN Projektorganisation, Partizipation, Erw. Handlungsspielräume, ...

Abb. 7: Implementierungsinstrumente im Change Management nach Reiß (1997)

Die Kommunikations-, Qualifikations-, Motivations- und Organisationsinstrumente bilden nach Reiß die weichen Instrumente des Change Managements. Die bisher skizzierten Instrumente entsprechen den **Kommunikationsinstrumenten** nach Reiß.

Daneben vermitteln **Qualifikationsinstrumente** den Betroffenen die erforderlichen Fertigkeiten, Kompetenzen und das Wissen für den Umgang mit den Veränderungen. Im

organisationalen Wandel entsteht ein erhöhter Qualifizierungsbedarf, der nur selten allein mit den standardisierten, periodischen Maßnahmen der Personalentwicklung gedeckt werden kann. In der Regel sind veränderungsspezifische Qualifizierungsangebote für die Zielgruppen notwendig (vgl. Reiß, 1997, S. 101).

Die **Motivationsinstrumente** umfassen intrinsische und extrinsische Anreize, die das Wollen der Betroffenen adressieren. Dazu zählen Beteiligungsformate, der Einsatz erfolgreicher Vorbilder, Auszeichnungen und motivationsfördernde Erfolgsmeldungen, die bereits als strategische Leitideen und Inhalte der Veränderungskommunikation thematisiert wurden (vgl. Reiß, 1997, S. 102).

Die **Organisationsinstrumente** beziehen sich auf die Projektorganisation, die sich von den vorhandenen Organisationsstrukturen abheben sollte. Dazu bedarf es der Verpflichtung von Promotoren sowie der Sicherstellung ihrer Verfügbarkeit. Zu den Organisationsinstrumenten gehören weiterhin die Beteiligung von Betroffenen und veränderungsfördernde Handlungsspielräume.

Ausgewählte Implementierungsinstrumente werden später im Controllingansatz der Veränderungskommunikation aufgegriffen (vgl. 4.2.2). Die Vielzahl der Instrumente der Veränderungskommunikation („Gewusst-was“) gilt es gezielt inhaltlich und zeitlich zu verknüpfen. Doch für ein situationsspezifisches „Gewusst-wo“ und „Gewusst-wann“ bedarf es eines Diagnose- und Messinstruments, das anzeigt, wie viel Kennen, Können, Wollen und Sollen vorhanden sind bzw. fehlen (vgl. Reiß, 1997, S. 94). Genau solch eine Diagnose und Messung zu leisten, ist Anspruch des Controllingansatzes für Veränderungskommunikation, der im Kapitel 4 entwickelt wird.

Z Aus der beschriebenen Systematisierung der Instrumente werden wiederum übergreifende Besonderheiten der Veränderungskommunikation sichtbar.

Die Zweiwegkommunikation und insbesondere persönliche Kommunikationsinstrumente sind besonders wirkungsvoll im Sinne der Ziele und Aufgaben der Veränderungskommunikation. Direkte **Feedbackmöglichkeiten**, Interaktivität und Anpassungsfähigkeit an die Bedürfnisse der Zielgruppe während des Kontaktes sind erfolgskritische Faktoren.

Die Instrumente der massenorientierten Einweginformation leisten eine hohe **Aktualität** und **Zielgruppenreichweite**, was wiederum das Kennen adressiert. Die Instrumente weisen zweifelsohne eine differenzierte Effizienz und Effektivität auf. Während Veränderungsprozessen werden Effizienzziele von Effektivitätszielen übersteuert (vgl. Bernecker & Reiß, 2002, S. 353).

Neben den maßnahmenübergreifenden Besonderheiten gelten einzelne Instrumente an sich als charakteristisch für die Veränderungskommunikation. Ausgewählte Einzelmaßnahmen werden vor dem Hintergrund der späteren empirischen Anwendung im Praxisbeispiel explizit in den Controllingansatz integriert.

2.8 Zusammenfassung erfolgskritischer und steuerungsrelevanter Faktoren der Veränderungskommunikation

Aus der Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Veränderungskommunikation anhand der Aspekte Ziele und Aufgaben, strategische Leitideen, Inhalte, Rollen sowie Instrumente kristallisieren sich erfolgskritische und steuerungsrelevante Faktoren für ihre Messung und Steuerung heraus, die in den Abschnitten 2.3 bis 2.7 beschrieben wurden und in der Abb. 8 zusammenfassend dargestellt sind.

Die Ziele und Aufgaben der Veränderungskommunikation lieferten die erfolgskritischen Faktoren der Verhaltensänderung (Tun – Machen und Beibehalten), des Kennens (Bewusstsein und Sensibilität), Könnens (Wissen und Kompetenzen), Wollens (Haltung und Überzeugung) und Sollens (Organisatorischer Handlungsrahmen und Führung). Die Veränderungskommunikation zielt auf diese vier verhaltensprägenden Größen.

Weiterhin wurden die Verpflichtung der Führungskräfte als Promotoren, die Vermittlung einer Vision und die Kommunikation von Erfolgen herausgearbeitet.

Veränderungskommunikation verfolgt strategische Leitideen, um ihre Ziele zu erreichen. Als charakteristisch haben sich die Zielgruppensegmentierung, -spezifik, begleitende Fortschrittmessung, Inszenierung vorbildhafter Führung, Verpflichtung von Botschaftern und Beteiligung der Betroffenen erwiesen. Sie stellen weitere erfolgskritische und steuerungsrelevante Faktoren dar.

Die Vertiefung der Inhalte der Veränderungskommunikation zeigte, dass die Notwendigkeit und Dringlichkeit, die Vision, die persönliche Betroffenheit, der eigene Nutzen und Erfolge des Veränderungsprozesses erfolgskritische Botschaften sind, die Steuerungsrelevanz besitzen.

Doch nicht nur das ‚Was‘ auch das ‚Wie‘ prägt Veränderungskommunikation. Ihre Integration in eine einprägsame Veränderungsgeschichte (Elevator Pitch) sowie ihre klare und wiederholte Vermittlung sind essentiell.

Die Akteure und ihre Rollen in der Veränderungskommunikation bestätigten einige bereits identifizierte Faktoren und brachten zugleich neue hervor.

Vorbildhafte Führung, Verpflichtung von Botschaftern und Beteiligung von Betroffenen zeigten sich wiederholt als erfolgskritisch. Auf Mitarbeiterebene stellen der persönliche Beitrag zur und Widerstand gegen die Veränderung zentrale Konstrukte dar.

Dass Zweiwegkommunikation und persönliche Kommunikation besonders effektiv im Sinne der Ziele und Aufgaben der Veränderungskommunikation sind, zeigte sich in der Auseinandersetzung mit ihren Instrumenten. Als erfolgskritische Größen gelten direkte Feedbackmöglichkeiten, Interaktivität und Anpassungsfähigkeit an die Zielgruppe. Die massenorientierten Instrumente der Einweginformation leisten eine hohe Aktualität und Zielgruppenreichweite, was Effizienz bringt.

Diese Besonderheiten bilden die zentralen inhaltlichen Modellgrößen zur Konzeptualisierung eines Controllingansatzes der Veränderungskommunikation – sie bestimmen den Puls des Wandels. Noch stehen sie, wie in der graphischen Zusammenfassung ersichtlich, bezugslos, teils redundant, teils als theoretische Konstrukte ohne erkennbare Logik nebeneinander.



Abb. 8: Erfolgskritische und steuerungrelevante Faktoren der Veränderungskommunikation

Die sich anschließende Reflektion bestehender Ansätze des Kommunikations- und Veränderungs-Controllings liefert konzeptionelle, methodische und anwendungsorientierte Erkenntnisse, die zur Strukturierung, Operationalisierung und schließlich Integration der identifizierten Faktoren in ein Bewertungs- und Steuerungssystem für die Veränderungskommunikation beitragen.

3 Ausgewählte Ansätze des Kommunikations- und Change-Controllings

Ziel dieses Kapitels ist es, von etablierten Ansätzen des Kommunikations- und Veränderungs-Controllings zu lernen. Dazu werden konzeptionelle, methodische und anwendungsorientierte Elemente, die sich für eine Übertragung auf die Veränderungskommunikation eignen, herausgearbeitet. So werden prinzipielle Leitlinien zur Entwicklung sowie Messkonstrukte, Kennzahlen und Methoden für ein spezifisches Bewertungs- und Steuerungssystem der Veränderungskommunikation gewonnen.

Dafür ist es zunächst erforderlich, prinzipielle Grundzüge und Anforderungen zu identifizieren, die ein professionelles Kommunikations- bzw. Veränderungs-Controlling auszeichnet bzw. zu erfüllen hat (vgl. Pfefferkorn, 2009, S. 27).

Auf Basis der bisherigen Ausarbeitung zu den erfolgskritischen und steuerungsrelevanten Faktoren der Veränderungskommunikation hat ein Controllingansatz die Anforderung einer mehrstufigen Ausrichtung zu erfüllen (vgl. Abschnitt 2.3). Messgrößen verschiedener Wirkungsdimensionen sind zu integrieren. Zudem ist es essentiell, neben der Evaluation auch den Steuerungsaspekt einzubeziehen. Die Erreichung definierter Ziele muss primär mit der Intention gemessen werden, die Kommunikations- bzw. Veränderungsaktivitäten begleitend und optimierend zu steuern.

Weitere zentrale Anforderungen an Kommunikations-Controllingansätze finden sich zusammengefasst bei Pfefferkorn. Ausgehend von einer Literaturanalyse der Kommunikationsplanung und des Kommunikations-Controllings sowie weiterer verwandter Themenkomplexe definiert sie die folgenden konzeptionellen, methodischen und anwendungsorientierten Anforderungen (vgl. Pfefferkorn, 2009, S. 28).

In der Konzeption eines Controllingansatzes ist eine vollständige und redundanzfreie Auswahl erfolgskritischer und steuerungsrelevanter Messgrößen gemäß den Kommunikationszielen sicherzustellen. Zudem sollten sie entlang verschiedener Wirkungsdimensionen und unter Einbeziehung sämtlicher Kommunikationsinstrumente in einem mehrstufigen Bezugsrahmen strukturiert werden (vgl. Pfefferkorn, 2009, S. 29). Der Bezugsrahmen bildet die theoretische Verknüpfung der Messgrößen auf unterschiedlichen Wirkungsebenen ab.

Die Durchführung des Controllings hat die methodischen Anforderungen der Operationalisierbarkeit der Messgrößen und der inhaltlichen Güte der Messmethodik sicherzustellen. Die ausgewählten Messgrößen müssen mit geeigneten Evaluationsverfahren und ggf. neu formulierten Indikatoren messbar sein. Eine hohe Standardisierung beim Operationalisieren der Messgrößen gewährleistet eine Anwendbarkeit der Methodik über verschiedene Unternehmen und Branchen hinweg (vgl. Pfefferkorn, 2009, S. 30). Die

Qualität der Operationalisierung zeigt sich in der Reliabilität, der Zuverlässigkeit bzw. Konsistenz der Ergebnisse und der Validität, der Gültigkeit bzw. konzeptionellen Richtigkeit der Messung (vgl. Pfefferkorn, 2009, S. 31).

Die anwendungsorientierten Anforderungen beziehen sich insbesondere auf die Umsetzbarkeit eines Controllingansatzes in der unternehmerischen Praxis sowie dessen Nutzen. Eine praktikable Anwendung sowie ein angemessener Zeit- und Kostenrahmen, der den Nutzen des Controllings nicht übersteigt, machen einen Ansatz für Unternehmen attraktiv. Weiterhin ist ein handlungsorientiertes Ergebnis der Messung, das konkrete Potenziale, Barrieren und Handlungsempfehlungen in einem anschaulichen Reporting aufzeigt, Voraussetzung für eine optimierende Steuerung (vgl. Pfefferkorn, 2009, S. 31). Diese anwendungsorientierten Anforderungen sichern die Akzeptanz bei den Umsetzungsverantwortlichen.

Z | Zusammenfassend sind für die Reflektion bestehender Controllingansätze der Unternehmenskommunikation und des Change Managements die folgenden Anforderungen im Kontext dieser Arbeit entscheidend:

- ein theoretischer Bezugsrahmen, der erfolgskritische Messgrößen entlang verschiedener Wirkungsstufen und unter Einbeziehung sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen oder Veränderungsaktivitäten aufzeigt,
- Messgrößen, die über Indikatoren bzw. Kennzahlen operationalisierbar und mit geeigneten Evaluationsmethoden messbar sind, sowie die qualitativen Gütekriterien der empirischen Sozialforschung erfüllen,
- Steuerungsmechanismen, die begleitend und abschließend Optimierungen für das Kommunikations- oder Veränderungsprogramm einfordern,
- Praktikabilität in der Umsetzung,
- konkrete Handlungsrelevanz der Ergebnisse zur Gestaltung des Veränderungsprozesses.

Diese Anforderungen sind nicht allein zur Reflektion von Konzepten bedeutend, sondern definieren gleichzeitig den Anspruch an das zu entwickelnde Controllingssystem für Veränderungskommunikation. In den nachfolgenden Abschnitten geht es nicht um eine möglichst vollständige Erfassung bestehender Controllingansätze der Unternehmenskommunikation und des Change Managements, sondern um eine zielorientierte, inhaltliche Analyse ausgewählter Konzeptbausteine zum Zweck des Transfers. Sie dient der Ableitung von Implikationen für die spätere Entwicklung des Controllingystems für Veränderungskommunikation. Die Auswahl basiert einerseits auf inhaltlichen Parallelen zwischen der Kommunikationsdisziplin und der Veränderungskommunikation, z.B. hinsichtlich ihrer Ziele, Aufgaben, Inhalte und Instrumente. Andererseits werden Ansätze diskutiert, welche die beschriebenen Anforderungen an ein professionelles Kommunikations- bzw. Veränderungs-Controlling erfüllen.



Abb. 9: Struktur des dritten Kapitels

3.1 Grundlagen und Handlungsfelder des Kommunikations-Controllings

Die Kommunikatoren aus den Bereichen Public Relations, interne Kommunikation sowie Markt- und Finanzkommunikation konzentrieren sich im Allgemeinen auf die Planung und Umsetzung von Kommunikationsaktivitäten. Deren Reflektion und insbesondere die Verknüpfung zur Unternehmensstrategie sind bislang weniger im Fokus. Das Kommunikations-Controlling intendiert, diese Lücke zu schließen (vgl. Zerfaß, 2010a, S. 28).

In wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur ist ein leistungsfähiges Instrumentarium zur prozess- und wirkungsorientierten Evaluation der Unternehmenskommunikation zu finden, das zunehmend in der Praxis eingesetzt und weiterentwickelt wird. Das Kommunikations-Controlling beschränkt sich allerdings nicht auf die Kontrolle von Prozessen und Wirkungen. Entscheidende Herausforderungen sind die Messung des Beitrages der Kommunikation zu den übergeordneten strategischen und finanziellen Unternehmenszielen sowie die entsprechende zielgerichtete Steuerung von Kommunikationsaktivitäten auf verschiedenen Ebenen entlang konkreter Wirkungsketten und Kennzahlen (vgl. Zerfaß & Pfannenber, 2005, S. 17). Bevor aber auf ausgewählte Ansätze und ihre Anwendung näher eingegangen wird, sind zunächst die Grundlagen und die Handlungsfelder des Kommunikations-Controllings zu erläutern.

Das Kommunikations-Controlling im deutschsprachigen Raum ist durch Praxisorientierung und die Kooperation von Kommunikationsexperten und Controllern gekennzeichnet. Die von der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und dem Internationalen Controller Verein (ICV) geführte Diskussion, an der sich Kommunikatoren und Controller auf Unternehmensseite gemeinsam mit Wissenschaftlern beteiligen, kreist um verschiedene Facetten des Themas (vgl. Huhn & Sass, 2011, S. 5). Ausgehend von der Definition und den zentralen Fragestellungen des Kommunikations-Controllings sind die Wirkungsstufen von Kommunikation, Messgrößen und ihre Erhebungsmetho-

den Gegenstand dieser Disziplin. Weitere Aspekte umfassen den Strategiebezug und messbaren Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung eines Unternehmens. Mit der Entwicklung eines professionellen Kommunikations-Controllings in Deutschland seit den 90er-Jahren hat sich das folgende Begriffsverständnis etabliert:

„Kommunikations-Controlling ist eine Unterstützungs- und Steuerungsfunktion, die Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz für den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements schafft sowie geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitstellt.“ (Zerfaß, 2010a, S. 35).

Kommunikations-Controlling kann nicht mit Evaluation oder Kontrolle gleichgesetzt werden. Die rückblickende, mitlaufende oder vorausschauende Kontrolle von Kommunikationsmaßnahmen als eine Phase des Kommunikationsmanagements wird durch das Kommunikations-Controlling erst ermöglicht, indem geeignete Messkriterien, Kennzahlen und Methoden zur Bestimmung der Wertschöpfung durch Kommunikation und zu ihrer Evaluation bereitgestellt werden. Die Evaluation ist, neben anderen, ein Gegenstandsbereich des Kommunikations-Controllings. Die Funktionen des Kommunikations-Controllings bestehen darin (vgl. Zerfaß, 2010a, S. 35):

- die Management- und Umsetzungsprozesse der Unternehmenskommunikation zu analysieren,
- das Wissen, die Einstellungen und Verhaltensweisen von Stakeholdern zu beobachten,
- Wirkungszusammenhänge zwischen der Unternehmensstrategie und der Kommunikation abzubilden,
- Messgrößen zu definieren und in Kennzahlensteckbriefen zu fixieren,
- Evaluationsmethoden auszuwählen bzw. zu entwickeln sowie
- Ergebnisse, bis hin zur Visualisierung in einem Reporting, aufzubereiten.

Wie diese Definition und Funktionen unterstreichen, ist das Kommunikations-Controlling ebenso facettenreich wie das Kommunikationsmanagement selbst. Aufgrund der bereits oben angedeuteten Vielzahl verschiedener Fragestellungen, die zudem unternehmens- und situationspezifisch variieren, kann es keinen „one best way“ des Kommunikations-Controllings oder den einen allumfassenden Controllingansatz als Patentrezept geben. Vielmehr ist ein Portfolio an Methoden und Kennzahlen gefragt, das den jeweiligen Problemstellungen Rechnung trägt und aus dem ein individuelles, integriertes Steuerungs- und Bewertungssystem entwickelt werden kann (vgl. Sass & Zerfaß, 2008, S. 6; Zerfaß, 2005, S. 206).

Die Handlungsfelder des Kommunikations-Controllings lassen sich nach der folgenden Programmatik systematisieren (vgl. Pfannenbergs & Zerfaß, 2005b, S. 195).

Das **(1) strategische Kommunikations-Controlling** zielt auf die Messung und Steuerung des Beitrags von Kommunikation zu den strategischen und finanziellen Unternehmenszielen. Idealtypische Werttreibermodelle mit KPIs für verschiedene Bereiche der Unternehmenskommunikation sind treibende Entwicklungen im strategischen Kommunikations-Controlling (vgl. Zerfaß, 2010a, S. 38).

„Das strategische Kommunikations-Controlling stellt eine Metaebene dar: Es geht nicht mehr darum, die Kommunikation zu steuern, sondern das Management von Kommunikation zu steuern“ (Besson, 2008, S. 33).

Die Fragestellungen des (1A) Strategiebezugs und der Wertschöpfung durch Kommunikation stehen in jüngster Zeit im Mittelpunkt. Die Verzahnung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie sowie der Wertbeitrag, den die Kommunikation zur Erreichung der strategischen und finanziellen Ziele des Unternehmens leistet, werden vielfach diskutiert, aber in der Praxis nur selten konsequent realisiert. Das strategische Kommunikations-Controlling soll hoch aggregierte, aussagefähige Kennzahlen bereitstellen, die für die Erreichung der Unternehmensziele unmittelbar von Relevanz sind. In Ansätzen wie der Balanced Scorecard erfolgt das Controlling von harten und weichen Faktoren über Werttreiber bzw. KPIs. In der Wissenschaft und Praxis sind standardisierte Ansätze zur Messung kommunikativ geschaffener Werte und zur finanziellen Bewertung der Kommunikationsergebnisse gefragt (vgl. Pfannenbergs & Zerfaß, 2004, S. 13; Zerfaß, 2010a, S. 38).

Ein zweiter Schwerpunkt des strategischen Kommunikations-Controllings bezieht sich auf die (1B) Schaffung von Transparenz und die Bereitstellung von Methoden zur Bewertung der Strukturen und Prozesse des Kommunikationsmanagements. Anstatt um inhaltliche Fragestellungen geht es hier um die Steuerungsprozesse der Kommunikation und das organisatorische bzw. personelle Potenzial für die Umsetzung einer wertschöpfenden Kommunikationspolitik. Mit Audits und Prozessanalysen lassen sich Arbeitsweisen von Kommunikationsabteilungen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, interne Workflows und Schnittstellen zu Dienstleistern evaluieren und optimieren (vgl. Zerfaß, 2010a, S. 38).

Das **(2) operative Kommunikations-Controlling** beschäftigt sich mit der Steuerung und Kontrolle von Kommunikationsprogrammen und -maßnahmen im Rahmen des Kommunikationsmanagements. Kommunikationsprozesse und -ergebnisse werden rückblickend, begleitend oder vorausschauend hinsichtlich ihrer Leistung und Wirkung erfasst und bewertet (vgl. Zerfaß, 2010a, S. 38f; Pfannenbergs & Zerfaß, 2004, S. 14).

Das erste Handlungsfeld (2A) bewertet die Qualität von Programmen bzw. Kampagnen hinsichtlich ihrer Stringenz, Zielerreichung und ihres Ressourceneinsatzes. Mit Programmanalysen und Konzeptionsevaluationen kann die Performance einzelner Programme kontrolliert und gesteuert werden (vgl. Zerfaß, 2010a, S. 39).

Der zweite Gegenstandsbereich (2B), die Kontrolle und Steuerung von Kommunikati-

onsmaßnahmen, ist in der Praxis am weitesten fortgeschritten. Messmethoden und Kennzahlen auf der Ebene einzelner Kommunikationsaktivitäten, bspw. Pressearbeit, Events oder Onlinekommunikation, stehen im Zentrum des Interesses. Das Handlungsfeld beschäftigt sich mit den verschiedenen Wirkungsstufen der Kommunikation, mit der Entwicklung von Kriterien zur Zieldefinition und mit der Evaluation umgesetzter Maßnahmen. Die vielfältigen, erprobten Methoden der empirischen Sozialforschung, von Medienanalysen über Befragungen bis zur Reputationsmessung, kommen hier zum Einsatz. Im Zuge der Maßnahmenplanung und der Wirkungskontrolle werden die folgenden Fragen gestellt: Welchen Erfolg haben die Maßnahmen? Zu welchen Effekten werden sie bei den Zielgruppen führen? Darüber hinaus werden betriebswirtschaftliche Ansätze aus der Kostenrechnung und dem Projektmanagement eingesetzt, z.B. inhaltliche Meilensteine und Budgetziele (vgl. Zerfaß, 2010a, S. 39).

Um das Kommunikationsmanagement optimal zu steuern und zu begleiten, sollte das Kommunikations-Controlling sowohl die strategische als auch operative Ebene der Unternehmenskommunikation umfassen (vgl. Huhn & Sass, 2011, S. 11).

Vor dem Hintergrund dieser komplexen Handlungsfelder haben Wissenschaftler, Kommunikationsmanager und Controller im Schulterschluss einen gemeinsamen Bezugsrahmen entwickelt, der dem Kommunikations-Controlling eine ordnende Struktur gibt. Das Modell, wie in der Abb. 10 dargestellt, bietet Kommunikatoren, Controllern und Managern gleichermaßen eine Orientierungshilfe (vgl. Huhn & Sass, 2011, S. 6).

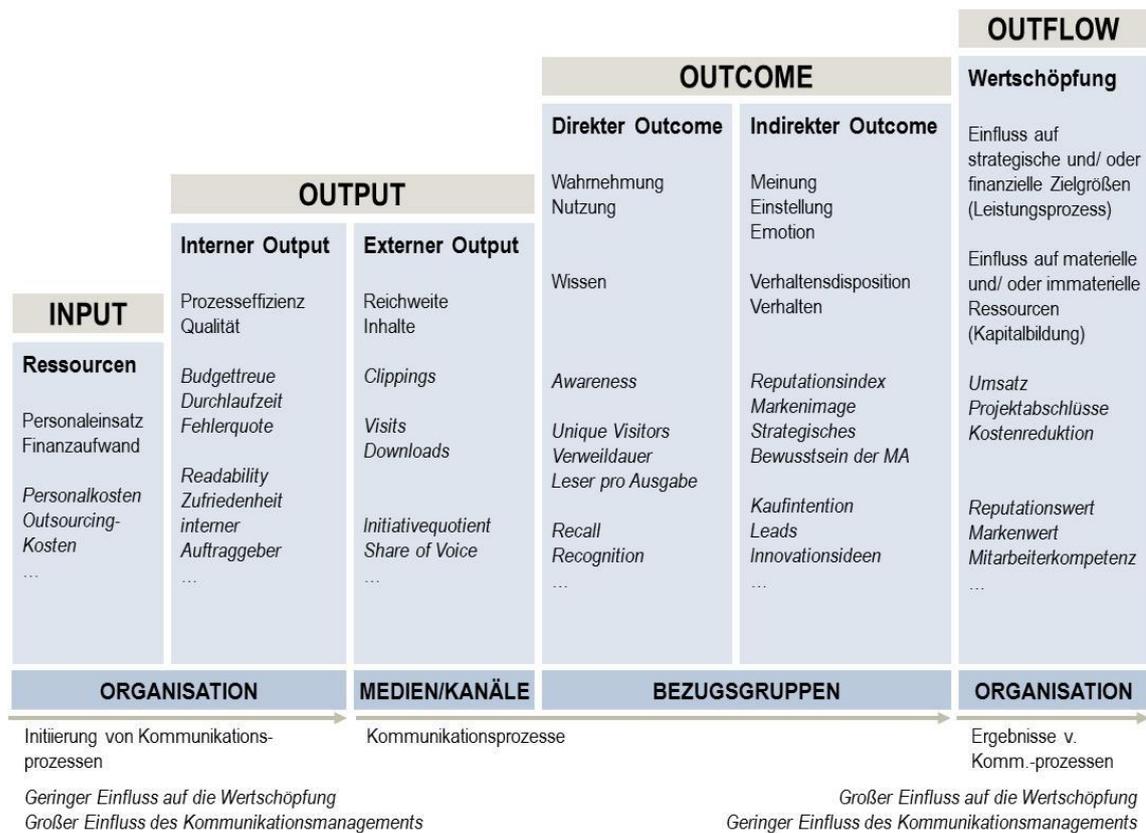


Abb. 10: DPRG/ ICV-Bezugsrahmen

Es integriert bestehende Wirkungsmodelle des Kommunikationsmanagements, der PR sowie der Marketingkommunikation und führt einen gemeinsamen, einheitlichen Standard im deutschsprachigen Raum ein (vgl. Rolke & Zerfaß, 2010, S. 50). Im DPRG/ICV-Bezugsrahmen sind Kennzahlen, Leistungen und Wirkungen der Unternehmenskommunikation auf verschiedenen Wirkungsstufen verortet.

Die **Input-Ebene** stellt die Aufwendungen dar, die der Kommunikation zugrunde liegen. Die eingesetzten Ressourcen umfassen den Personaleinsatz und den Finanzaufwand für Kommunikation. Beides kann mithilfe von Kostenkategorien gemessen werden.

Auf der **Output-Ebene** der Kommunikation wird zwischen dem internen sowie dem externen Output unterschieden. Der interne Output bezieht sich auf die Effizienz bei der Erstellung kommunikativer Leistungen sowie deren Qualität. Geeignete Messverfahren sind auf dieser Ebene z.B. Prozess-, Konzept- oder Inhaltsanalysen. Der Fokus liegt auf der Organisation selbst und der Initiierung der Kommunikationsprozesse. Der externe Output beschreibt die Reichweite und die Verfügbarkeit der Kommunikationsangebote für relevante Zielgruppen. Mit Kennzahlen, wie bspw. Website-Visits, werden Eigenschaften von Medien bzw. Kommunikationsaktivitäten erhoben. Diese Stufe ist essentiell für das Gelingen von Kommunikationsprozessen, jedoch noch kein Indikator für eine erfolgreiche Verständigung mit den Bezugsgruppen.

Die tatsächliche Wirkung bei den Rezipienten wird auf der **Outcome-Ebene** gemessen. Als direkter Outcome zählen die Wahrnehmung und die Nutzung der sowie das Wissen über Kommunikationsinhalte der Stakeholder. Verweildauer, Recall und Recognition sind hier klassische Messgrößen. Diese direkten Wirkungen bilden die Voraussetzung für die Veränderung von Meinungen, Einstellungen, Emotionen, Verhaltensabsichten und Verhalten selbst, welche der Stufe des indirekten Outcomes zuzuordnen sind. Die Einflussnahme gilt als das eigentliche Ziel der Kommunikationsprozesse. Als Messgrößen gelten u.a. das Markenimage, der Reputationsindex oder die Kaufintention, die in der Regel mit standardisierten und repräsentativen Befragungen erhoben werden (vgl. Rolke & Zerfaß, 2010, S. 55f).

Ein Trend im Kommunikations-Controlling ist die Entwicklung von integrierten Evaluationsmodellen (vgl. z.B. Abschnitt 3.270) und von Indizes, die mehrere Untersuchungsergebnisse auf der Output- und Outcome-Ebene zu einer hoch aggregierten Kennzahl verdichten. Hauptsächlichster Treiber für die Bildung von Indizes ist die Forderung nach Übersichtlichkeit und Steuerbarkeit für das Topmanagement (vgl. Zerfaß & Pfannenberger, 2005, S. 19).

Die betriebswirtschaftliche Wirkung der Unternehmenskommunikation ist auf der **Outflow-Ebene** zu verorten. „Hier steht der Beitrag der Kommunikation zur Erreichung finanzieller und strategischer Unternehmensziele im Vordergrund“ (Huhn & Sass, 2011, S. 14). Die Kommunikation kann durch die Unterstützung laufender Leistungsprozesse und den Aufbau immaterielle Werte ein wertschöpfendes Ergebnis erzielen. Im Gegen-

satz zu den vorher genannten Ansätzen geht es hierbei nicht um Varianten der empirischen Sozialforschung, sondern um Adaptionen betriebswirtschaftlicher Instrumente (vgl. Zerfaß & Pfannenber, 2005, S. 20). Mögliche Messgrößen umfassen z.B. den Umsatz oder die Anzahl von Projektabschlüssen. Die Kennzahlen der Outflow-Ebene sind entsprechend der jeweiligen Marktpositionierung und Strategie unternehmensspezifisch auszuwählen und zu messen. Für solche individuell zu gestaltenden Implementierungen bieten sich Scorecards an, da sie direkt an die Unternehmensstrategie anknüpfen und mit ihrer Hilfe kommunikative Werttreiber abgeleitet werden können (vgl. Huhn & Sass, 2011, S. 14; Rolke & Zerfaß, 2010, S. 55f).

Für jede dieser Stufen sind aufeinander aufbauende Kommunikationsziele zu definieren, hinter denen Messgrößen und manifeste Kennzahlen stehen, die mittels Evaluationsverfahren kontrolliert werden (vgl. Huhn & Sass, 2011, S. 13).

Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen impliziert kausale Ursache-Wirkungs-Beziehungen, darf aber nicht als mechanistisches, empirisch belegbares und rechenbares Modell missverstanden werden. Gezielte Maßnahmen der Unternehmenskommunikation führen keineswegs zwangsläufig zu präzise prognostizierbaren oder stabilen Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei den Rezipienten.

Die Diskussion zum Kommunikations-Controlling kann nicht von einer unidirektionalen Beeinflussbarkeit der Zielgruppen ausgehen, denn dies würde den Erkenntnissen der modernen Organisationssoziologie und Kommunikationswissenschaft nicht gerecht werden. Das Resultat von Kommunikation als soziale Interaktion wird stets von intervenierenden Faktoren beeinflusst. Kommunikation ist ein hoch komplexer Prozess, der Interdependenzen, Reaktionen, Missverständnissen, Korrekturversuchen und Barrieren seitens aller Beteiligten unterliegt. Ihre Wirkungen vollziehen sich innerhalb bestimmter Schwankungsbreiten, die sich über Indikatoren entlang einer vermuteten, ggf. auch empirisch bestätigten, Wirkungskette sichtbar machen lassen. Sie weisen meist eine erkennbare Stoßrichtung auf.

Für diese Art einer eher groben Kausalbeziehung, die weniger detaillierte Wirkungsbeziehungen, sondern vielmehr den großen Zusammenhang und die Resultate der Wirkungsstufen fokussiert, wird in der Literatur der Begriff der „korridorale Kausalität“ verwendet (vgl. Rolke & Zerfaß, 2010, S. 54). Diese Annahme liegt dem Bezugsrahmen zugrunde. Er ist als ein Redeinstrument zu interpretieren, das Orientierung auf einer Metaebene gibt, sowie die Vielzahl vorhandener Evaluationsmethoden und Kennzahlen in der Praxis anschlussfähig macht (vgl. Rolke & Zerfaß, 2010, S. 53).

Die begriffliche Normierung von Wirkungsdimensionen der Kommunikation bedeutet eine wertvolle theoretische Weiterentwicklung, die in der Praxis Zuspruch findet. Der 2009 entstandene Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling wurde mittlerweile von Unternehmen, Berufsorganisationen sowie Kommunikationsverbänden übernommen, die ihn teilweise anwendungsspezifisch verfeinert haben (vgl. Zerfaß, 2010a, S. 39). Ein Kommunikations-Controlling, das die Kommunikationsprozesse transparent

macht und mit Kennzahlen abbildet, ist Ausdruck einer zunehmenden Professionalisierung des Kommunikationsmanagements (vgl. Zerfaß & Pfannenber, 2010, S. 10). Der Bezugsrahmen wurde interdisziplinär entwickelt und greift etablierte Controllingkonzepte auf. Seine theoretische Verknüpfung von Messbereichen, -größen und -objekten sowie deren Einordnung entlang von Wirkungsebenen stellt eine akzeptierte und erprobte Metaebene für Controllingansätze dar. Deswegen ist er auch so wertvoll für diese Arbeit, deren erklärtes Ziel es ist, ausgewählte Elemente bestehender Controllingansätze mit Blick auf die Besonderheiten der Veränderungskommunikation in ein neues spezifisches Konzept zu integrieren. Der Bezugsrahmen ist für eine Übertragung auf die Kommunikationsdisziplin der Veränderungskommunikation prädestiniert.

Die noch junge Disziplin des Kommunikations-Controllings schafft Transparenz und beantwortet zwei Fragen:

- (1) Wie trägt (erfolgreiche) Kommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens bei (Business Performance)?
- (2) Wie kann Kommunikation effizient angestoßen, von den Zielgruppen wahrgenommen und verstanden werden, um ihr Wissen, ihre Meinungen, Einstellungen, Emotionen sowie Verhaltensorientierungen zu verändern (Communication Performance)?

Da das finale Ziel der Veränderungskommunikation in der Verhaltensänderung interner Bezugsgruppen liegt (vgl. Abschnitt 2.3.2), ist für die Entwicklung eines Controlling-systems in erster Linie die Communication Performance von Relevanz. Verhaltensänderungen können mittelbar und langfristig auf die finanziellen Ziele des Unternehmens einzahlen. Die Erreichung harter Geschäftsziele ist nicht unmittelbares Ziel der Veränderungskommunikation und folglich die Business Performance nicht im Fokus ihres Controllings. Auch die Veränderungsinitiative im Praxisbeispiel verfolgt nicht unmittelbar monetäre Business-Ziele. In den folgenden Abschnitten werden Controllingansätze vorgestellt, die sich primär mit der Communication Performance auseinandersetzen. Die Business Performance und damit auch Scorecard-Ansätze stehen nicht im Fokus der weiteren Kapitel.

3.2 PR-Evaluation

Die PR-Evaluation ist ein Gegenstandsbereich des Kommunikations-Controllings mit langer Tradition und zahlreichen Ansätzen. Bereits seit den 50er Jahren publizieren Autoren in den USA und Europa, sowie Fach- und Berufsverbände vielfältige, eigens entwickelte Evaluationsmodelle. Diese widersprechen sich nicht gegenseitig, sondern ergänzen sich eher. Zum Teil bestehen Überschneidungen und Parallelen, aber auch unterschiedliche Definitionen und Interpretationen für gleiche Sachverhalte.

Die Ansätze bedingen ein zielgerichtetes, steuerungsorientiertes Messen von zuvor definierten, messbaren Zielen, die nach Durchführung einzelner PR-Instrumente oder auch ganzer Kampagnen die Kontrolle des Erfolges ermöglichen. Sie bilden den Planungsprozess der PR – Zieldefinition, Planung, Durchführung und Kontrolle – möglichst differenziert ab und führen in allen Phasen geeignete Beurteilungskriterien ein.

Im Kern geht es darum, die Vielzahl vorhandener Kennzahlen strukturiert zu erheben, sinnvoll zu kombinieren und wenn möglich zu verdichten (vgl. Zerfaß, 2005, S. 194). Die Ansätze der PR-Evaluation sind mehrstufig, an der Reichweite bzw. Tiefe der erzielten Wirkungen ausgerichtet – von reiner Publizität bis hin zur Verhaltensänderung (vgl. Besson, 2004b, S. 46).

Aus diesen Gründen liefert die PR-Evaluation im Allgemeinen einen wertvollen Beitrag in dieser Arbeit.

BESSONS PERFORMANCE-ANALYSE

Im Speziellen wird die *Performance-Analyse* von Besson vorgestellt und diskutiert. Sie gilt als das elaborierteste Beispiel unter den Ansätzen der PR-Evaluation, was die Fokussierung auf Besson begründet (vgl. Zerfaß, 2005, S. 194).

Ihre Arbeit ist insbesondere im Kontext von Veränderungskommunikation von Interesse, da die Beeinflussung von Verhalten als das finale Ziel der PR angesehen wird. Auf dem Weg dahin sind einzelne Phasen zu durchlaufen. Dies sind förderliche Parallelen zur Veränderungskommunikation. Zudem weist Bessons Ansatz par excellence konzeptionelle, methodische und anwendungsorientierte Elemente auf, die ein professionelles Kommunikations-Controlling auszeichnen.

Die Performance-Analyse stellt ein Evaluationssystem für die Qualität, Effektivität und Effizienz von PR, unterlegt mit entsprechenden Kennwerten, dar. Es besteht aus zusammengehörigen, sich ergänzenden Elementen: einem theoretischen Evaluationsmodell, praktischen Handlungsanweisungen zum Projektmanagement, einem methodischen Instrumentarium und einem Kennwertsystem.

Die Kennwerte sind bewertete Informationen quantitativer und qualitativer Art über die erzielten Effekte der Reputation, über die Zielgruppen- und Medienresonanz sowie die zuvor getätigten Investitionen in die Konzeption, Instrumente und Prozesse (vgl. Besson, 2008, S. 86).

Ihr Ansatz basiert auf einem internationalen, wissenschaftlichen Diskurs zur PR-Evaluation, z.B. von Autoren wie Cutlip, Center und Broom, Grunig und Hunt, Lindenmann aus den Vereinigten Staaten oder Tom Watson und Paul Noble aus Großbritannien oder von Berufsvereinigungen wie IPRA und ICO (vgl. Besson, 2008, S. 42). Besson kritisiert die Situation in der PR-Wissenschaft, die sich durch eine verwirrende Vielfalt von Modellen und Begrifflichkeiten des Kommunikations-Controllings und der Evaluation nebeneinander auszeichne (vgl. Besson, 2008, S. 65). Sie möchte ein einheitliches Modell mit anerkannten Definitionen etablieren, einen „Koffer mit Hand-

werkzeug“ der auf dem „body of knowledge“ der internationalen PR-Evaluation aufbaut und eine Integration aller Funktionen und Aspekte vornimmt (vgl. Besson, 2008, S. 86).

Der erste Bestandteil ihres „Werkzeugkoffers“ für PR-Evaluation ist ein theoretischer Bezugsrahmen (vgl. Besson, 2008, S. 88). Diesen konstruiert Besson auf der Basis einer kritischen Reflektion bestehender, internationaler Evaluationsmodelle anhand folgender theoretischer Gütekriterien: Strategie, Integration, Flexibilität, Dokumentation des gesamten PR-Prozesses, Ergebniskontrolle und -verwendung, Publizität der Ergebnisse, kontinuierliche und abschließende Feedback-Funktion (vgl. Besson, 2004a, S. 47).

Das Modell ist in Kreisform aufgebaut, da dies die Forderung nach ständiger Weiterentwicklung durch kontinuierliche Feedback entlang aller Module betont (vgl. Besson, 2008, S. 94).

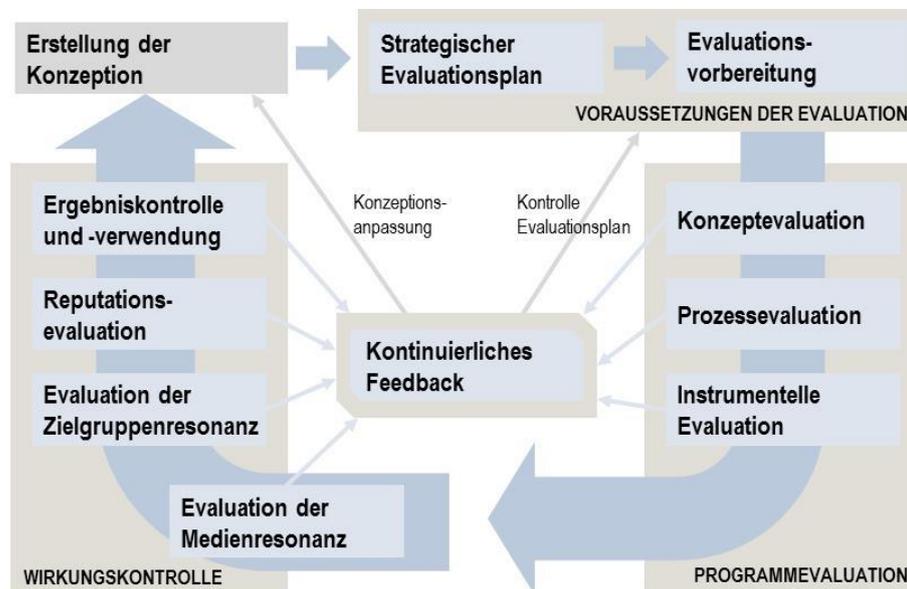


Abb. 11: Das „Integrierte PR-Evaluationsmodell 2008“ nach Besson (2008)

Das integrierte PR-Evaluationsmodell besteht aus drei Phasen:

- Voraussetzungen für die PR-Evaluation,
- Programmevaluation und
- Wirkungskontrolle.

Jede Phase besteht aus verschiedenen Modulen, die je nach PR-Konzept und Evaluationsvorhaben genutzt oder weggelassen werden können (vgl. Besson, 2008, S. 94). Das Evaluationsmodell von Besson entwirft den theoretischen Rahmen für die Planung und Durchführung der PR-Evaluation.

Darauf aufbauend erläutert Besson das methodische Instrumentarium. Es existieren bereits zahlreiche Methoden zur Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses, aber keine Standards. Obwohl die PR-Evaluation auf zahlreiche vorhandene wissen-

schaftliche Instrumente aus Disziplinen wie der Sozialwissenschaft, Kommunikationswissenschaft, Psychologie, Linguistik oder der Betriebswirtschaftslehre zurückgreifen kann, werden diese aufgrund fehlender Kenntnisse und Übersicht wenig genutzt (vgl. Besson, 2008, S. 120).

Besson erstellt einen Methodenkatalog, der für jedes Modul des integrierten PR-Evaluationsmodells Datenerhebungsmethoden aus der empirischen Sozialforschung vorschlägt (vgl. Besson, 2008, S. 120). Das Instrumentarium liefert viele PR-spezifische Einzelkennwerte, die schließlich in einem Kennwertsystem systematisiert und verdichtet werden.

Im Ergebnis wird der PR-Erfolg durch die Gegenüberstellung der Kennwerte der Investition und des Effekts beurteilt (vgl. Besson, 2004a, S. 19). Die Module und Kennwerte des integrierten PR-Evaluationsmodells werden nun gemeinsam mit dem methodischen Instrumentarium näher beschrieben.

Noch bevor die eigentliche PR-Evaluation startet, ist ein detaillierter *Evaluationsplan* zur Qualitätssicherung der Evaluation selbst zu erstellen. Basierend auf einer Situationsanalyse, die Erfahrungswerte vergangener Evaluationsprojekte, verfügbare Ressourcen und die zu evaluierende PR-Konzeption betrachtet, wird eine Evaluationsstrategie abgeleitet. Diese definiert die Ziele und Zielgruppen der Evaluation sowie den Verwendungszweck ihrer Ergebnisse. Die Details der phasenspezifischen Evaluationsmaßnahmen – wann, wer, wie – werden in einem Projektplan festgehalten. Ein angemessener, funktionaler Evaluationsplan schafft Akzeptanz für die Durchführung und generiert Unterstützung durch die beteiligten Stakeholder. Dies sind grundsätzliche Voraussetzungen für die strategische PR-Evaluation.

Die *Programmevaluation* umfasst alle senderorientierten, kontrollierbaren Faktoren des PR-Erfolgs.

Das Modul der *Konzeptionsevaluation* ist eine Überprüfung der Ausgangsdaten und der Systematik der Vorgehensweise bei der Erstellung einer PR-Konzeption. Sie beinhaltet die Kontrolle der drei Schlüsselemente Wertschöpfungsbeitrag, Zieldefinition und Maßnahmenplan, die mittels der Kennwerte in Abb. 12 erfasst werden (vgl. Besson, 2008, S. 249).

Maßnahmenplan	– Zielgruppenorientiert
	– Zeitplan
	– Budgetplan
	– Reputationsbeitrag
Zieldefinition	– Übergeordnete Reputationsziele
	– Einzelziele der Maßnahmen
Wertschöpfungsbeitrag	– Verbindung Unternehmensziele – Reputationsfaktoren definiert
	– Verbindung Reputationsfaktoren – Kommunikationsstrategie definiert
	– Evt. Quantifizierung begründet

Abb. 12: Kennwerte der Konzeptionsevaluation nach Besson (2008)

Der Beitrag der Kommunikation zur Wertsteigerung des Unternehmens kann jedoch nicht einfach beziffert werden. Der Nachweis kausaler Zusammenhänge ist enorm komplex. Besson empfiehlt für eine praktische Durchführung der Konzeptionsevaluation eine Wirkungskette im Evaluationsbericht aufzuzeigen, die den Zusammenhang bewusst macht. Die Evaluation der Zieldefinition bezieht sich auf exakt beschriebene Ziele, die zu einem bestimmten Zeitpunkt einen genauen Wert erreichen – messbare Ziele (vgl. Besson, 2008, S. 126).

Grundsätzlich können zur Kontrolle der PR-Konzeption standardisierte Checklisten herangezogen werden, die auf Ansätzen der Konzeptionstechnik mit einer Reihe von Qualitätskriterien basieren (vgl. Besson, 2008, S. 126f). Besson entwirft beispielhaft einen Expertenfragebogen basierend auf einem Punktesystem. Die Beurteilung wird vor dem Start des PR-Programms von Experten durchgeführt, die Erfahrungen und Kompetenzen im PR-Bereich besitzen, aber nicht an der Konzepterstellung beteiligt waren. Nach der Auswertung wird der PR-Konzeption eine Qualitätsmaßzahl als Ergebnis der Konzeptionsevaluation zugesprochen. (vgl. Besson, 2008, S. 129).

Nach Prüfung und Bestätigung der PR-Konzeption, kann die Durchführung des Programms starten.

Die Kontrolle der Durchführung wird *Prozessevaluation* genannt. In dieser Evaluationsphase werden die Einhaltung des konzipierten Maßnahmenplans, die Ressourcenverteilung, die Zusammenarbeit und eventuelle Störfaktoren bewertet. Dazu dienen die Kennwerte ‚Anzahl der durchgeführten PR-Maßnahmen‘ und ‚Konzepttreue‘. Als Referenz dient ein Maßnahmenplan, der Details wie Zeit-, Geld- und Ressourcenverteilung umfasst.

Zur Kontrolle der Zeitplanung wird ermittelt, wie viel Zeit in welche Maßnahmen des Programms investiert wird.

Die Kostenkontrolle entspricht einem klassischen Budgetcontrolling.

Zudem stehen informelle und soziale Aspekte des Prozesses im Fokus (vgl. Besson, 2008, S. 137). Die Zufriedenheit im Team und das Funktionieren der Zusammenarbeit werden in regelmäßigen Projektsitzungen, z.B. mittels eines kurzen Fragebogens, erhoben. Mit wenigen geschlossenen Fragen zur Zusammenarbeit, Ausstattung des Projektteams und offenen Fragen, die zu Lob und Kritik auffordern, werden Defizite offen gelegt (vgl. Besson, 2008, S. 138, 250).

Ressourcen	– Kostenkontrolle
	– Zeitplan
	– Personalverfügbarkeit
	– Technik
Zusammenarbeit	– Kommunikation im Team
	– Stimmung im Team
Plantreue	– Maßnahmen Anzahl
	– Maßnahmen Qualität
Störfaktoren	– Externe Anfragen
	– Interne Anfragen

Abb. 13: Kennwerte der Prozessevaluation nach Besson (2008)

Die Quantität und Qualität der durchgeführten Maßnahmen werden anhand *der instrumentellen Evaluation* gemessen. Es ist noch nicht die Erfassung der Zielgruppenwirkung der PR-Maßnahmen, sondern nur eine Beurteilung dessen, was produziert und veranstaltet wurde (vgl. Besson, 2008, S. 97).

Die Methodik der instrumentellen Evaluation richtet sich nach den eingesetzten Maßnahmen, für die jeweils anerkannte Quantitäts- und Qualitätskriterien zu identifizieren sind. Besson stellt in ihrer Publikation einen allgemein gehaltenen Expertenfragebogen vor, da eine Auflistung von Kriterien „den Rahmen sprengen und sehr ins Detail von einzelnen Maßnahmen gehen“ würde (Besson, 2008, S. 142).

Besson fordert: „Die Beantwortung dieser Qualitätsfragen muss von einem unbeteiligten PR-Fachmann vorgenommen werden, damit die Einschätzung einem Expertenurteil gleich“ (Besson, 2008, S. 144). Zur Auswertung werden vergebene Punkte aufsummiert und in das Verhältnis zum Maximum gesetzt. In der instrumentellen Evaluation werden die Kennwerte in der Abb. 14 herangezogen (vgl. Besson, 2008, S. 252).

Die instrumentelle Evaluation erfolgt nach Abschluss der jeweiligen PR-Maßnahme (vgl. Besson, 2008, S. 144).

Die instrumentelle Evaluation (Maßnahmen) stellt zusammen mit der Konzeptionsevaluation (Planung) und der Prozessevaluation (Durchführung) den steuerbaren Senderteil der Kommunikation dar. Die getätigten Investitionen in Instrumente und Prozesse, deren Leistung und die Konzeption werden mittels Kennwerten bewertet (vgl. Besson, 2008, S. 140).

Pressemitteilung (PM)	– Anzahl der PMs
	– Qualität der PMs (Nachrichtenwert, Form)
	– Verteiler
	– Versand (via Mail, Zeitpunkt)
	– Reputationsbeitrag
Materialien	– Anzahl der Materialien
	– Qualität der Materialien
	– Reputationsbeitrag
Events/ Messen	– Anzahl der Events/ Messen
	– Art der Präsentation
	– Anzahl potenzieller Kontakte
	– Bewertung der Veranstaltung
	– Reputationsbeitrag
Internet	– Quantität des Internetangebotes
	– Bewertung des Internetangebotes
	– Reputationsbeitrag
Kontaktmanagement	– Aktive Kontaktaufnahmen
	– Reaktive Kontakte
	– Reputationsbeitrag
	– Kontaktpflege

Abb. 14: Kennwerte der instrumentellen Evaluation nach Besson (2008)

In der Phase der **Wirkungskontrolle** werden die kurz- und langfristigen Wirkungen des PR-Programms evaluiert. Dazu zählen die Medienresonanz, die Reaktionen der Zielgruppen und die Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens. Dies sind empfängerorientierte Faktoren der Kommunikation.

Ersteres wird mit dem bekanntesten Instrument der PR-Evaluation erfasst – der **Medienresonanzanalyse**. Sie untersucht quantitativ und qualitativ Medienberichte, die zu einem Unternehmen oder einem Produkt erschienen sind, nach Suchbegriffen, Wertungen, Namensnennungen und Botschaften.

Da zahlreiche Publikationen über das Paradeinstrument der PR-Evaluation existieren, wird im Kontext dieser Arbeit auf eine ausführliche Erläuterung der Erhebungsmethodik und ihrer Messgrößen verzichtet. Besson empfiehlt Literatur von z.B. Klewes 1995, Kalt 1996, Eisele und Reineke 2000, DPRG 2001 (vgl. Besson, 2008, S. 147).

Festzuhalten ist, dass die Medienresonanzanalyse eine praktische Methodik darstellt, die repräsentative Ergebnisse und zahlreiche wertvolle Kennzahlen (s. Abb. 15) liefert, um die PR-Wirkung in Form von Medienresultaten zu belegen (vgl. Besson, 2008, S. 254). Dies darf aber nicht mit einer positiven Wirkung bei den Rezipienten gleichgesetzt werden (vgl. Besson, 2008, S. 147).

Leitkennwert	Kennwerte
Quantität	– Anzahl der Artikel gesamt/eigeninitiiert
	– Reichweite gesamt/eigeninitiiert
	– Werbeäquivalenzwert gesamt/eigeninitiiert
	– Wertung gesamt/eigeninitiiert
	– Regionale Verteilung
	– Input-Output-Kontrolle mit TOP PR-Aktivität
	– Medienkontrolle mit TOP Medien
	– Themenverteilung mit TOP Themen
	– Effizienzquotienten (Kosten pro Botschaft, Tausendkontaktpreis)
	– Wettbewerbsvergleich („Share of voice“)
Inhalte	– Trend, Indizes, Kumulation, Mittelwerte, TOPS/FLOPS
	– Botschaften Nennung
	– Themen der Keymedien
	– Imageitem-Nennung
	– Überschriften
	– Autoren/Quellenangaben
	– Informationsquellen angegeben
	– Positive und kritische Themen/Issues
	– Themen der Keymedien
	– Kritische/positiv berichtende Medien/Autoren

Abb. 15: Kennwerte der Medienresonanz nach Besson (2008)

Die **Zielgruppenresonanz** wird als zweites Modul in der Wirkungsdimension des integrierten PR-Evaluationsmodells analysiert.

Sie umfasst „alle bei der Zielgruppe direkt beobachtbaren Effekte des PR-Programms“ (Besson, 2008, S. 156). Die Kennwerte der Zielgruppenresonanz sind stark abhängig von der Auswahl der PR-Instrumente und werden in die Kategorien Bekanntheit und Aktivität unterteilt.

Zur Evaluation der Zielgruppenresonanz werden Methoden der Sozialwissenschaft genutzt, die sich durch zahlreiche Variationsmöglichkeiten auszeichnen: die Beobachtung, die Befragung und die Inhaltsanalyse.

Interesse lässt sich bspw. beobachten und äußert sich durch die Teilnahme an Veranstaltungen oder durch Downloads auf einer Internetseite (vgl. Besson, 2008, S. 157).

Wirkungsfaktoren, wie Wahrnehmung oder Erinnerung, können mittels einer Befragung erfasst werden.

Die Methodik der Inhaltsanalyse evaluiert quantitativ und qualitativ Anfragen, schriftliche Reaktionen oder Social Media Inhalte, z.B. in Internetchats. Besson verweist an dieser Stelle auf die bestehende Methodenliteratur, in der die Vorgehensweise zur Konzeption und Durchführung einer Inhaltsanalyse, einer Befragung oder einer Beobachtung detailliert beschrieben sind, z.B. Brosius 2008 (vgl. Besson, 2008, S. 158). Im

Rahmen ihrer, wie auch dieser, Arbeit würde eine vertiefende Erläuterung vom roten Faden dieses Kapitels ablenken. Stattdessen wird in Abb. 16 Bessons Auswahl an Indikatoren für die Zielgruppenresonanz vorgestellt (vgl. Besson, 2008, S. 255).

Leitkennwert	Kennwerte
Bekanntheit	– Gestützte Bekanntheit
	– Ungestützte Bekanntheit
Aktivität	– Kontakte (persönlich, telefonisch, E-Mails, Internetvisits, schriftlich, Rückläufe)
	– Mediennutzungsdaten (z.B. Leseranlyse)
	– Kontaktdauer/ Intensität
	– Anmerkungen/ Zusagen/ Teilnehmer
	– Aktive Kontakte/ Reaktive Kontakte

Abb. 16: Kennwerte der Zielgruppenresonanz nach Besson (2008)

Zur Bewertung der Kennwerte dienen Maßstäbe wie Zielwerte, Erfahrungswerte (Vormonat, Vorjahr), Vergleichsdaten von anderen Unternehmen oder Abteilungen. Das Ergebnis der Zielgruppenresonanz bildet eine Ampelbewertung, die mit Hilfe eines inhaltlichen Kommentars erläutert wird (vgl. Besson, 2008, S. 255).

Die **Reputation** des Unternehmens dient im integrierten PR-Evaluationsmodell 2008 als oberste Stufe der Wirkungskontrolle. Die Schaffung und Pflege der Unternehmensreputation ist nach Bessons Verständnis das Fernziel der PR. Dies impliziert ein bestimmtes Verhalten der Stakeholder- bzw. Zielgruppen. Besson legt ihren Fokus in der dritten Auflage ihrer Publikation auf die Operationalisierung des Konstrukts Reputation. Sie stellt ausgewählte Ansätze zur Reputationsmessung vor und leitet Reputationsfaktoren ab (vgl. Besson, 2008, S. 174).

In der ersten und zweiten Auflage stützt Besson ihr Modell hingegen auf die Wirkungsforschung und den Begriff der **Einstellung** als das Fernziel der PR. Da Bessons frühere Überlegungen aus der Wirkungsforschung im Kontext des Themas Veränderungskommunikation konzeptionell wie methodisch sehr wertvoll erscheinen, werden sie an dieser Stelle anstatt der Reputationsevaluation aus der dritten Auflage vertieft.

In ihren ersten beiden Publikationen spricht Besson im PR-Evaluationsmodell von einer Einstellungsevaluation, die sich mit den Faktoren Wissen, Meinung, Emotionen und Verhalten bezüglich Inhalt/ Thema, Kommunikator, Konkurrent, Medium und Situation beschäftigt. Diese vier Wirkungsstufen stellen eine starke Vereinfachung der Wirkungsprozesse von Kommunikation dar, die Besson aber zugunsten der Praktikabilität zulässt (vgl. Besson, 2004a, S. 142).

Nach einem Review der theoretischen Wirkungsforschung ergänzt sie die vier Kriterien innerhalb des Individuums um weitere Aspekte des Kommunikationsprozesses: Fakten zur kommunikativen Situation und individuelle bzw. kollektive Prädispositionen zu den Faktoren Wissen, Meinung, Emotionen und Verhalten (vgl. Besson, 2004a, S. 153).



Da Veränderungen in diesen Wirkungsbereichen nur anhand von Vergleichsdaten aufgezeigt werden können, ist eine Messung an mindestens zwei Zeitpunkten notwendig (vgl. Besson, 2004a, S. 154).

Die Kennwerte der Einstellungsevaluation bildet Besson aus den gewünschten Zielwerten und den zu unterschiedlichen Zeitpunkten gemessenen, tatsächlichen Werten zu Wissen, Meinung, Emotionen und Verhalten der Zielgruppe.

Die Veränderung stellt den ersten Kennwert dar. Die Erläuterung des kausalen Zusammenhangs in Form eines Kommentars bildet den zweiten, qualitativen Kennwert (vgl. Besson, 2004a, S. 205). Abb. 17 zeigt die Kennwerte, ihre Beschreibung und Einzelwerte am Beispielfaktor Wissen (vgl. Besson, 2004a, S. 323).

Leitkennwert (LKW)	LKW-Beschreibung	Kennwert (KW)	KW-Beschreibung	Einzelwert
Wissen	Beschreibung der Wirkung auf das Wissen in den gemessenen Dimensionen	Kommentar Wissen	Qualitativer Kommentar zur Veränderung	Kommentar Wissen Inhalt/ Thema
				Kommentar Wissen Kommunikator
				Kommentar Wissen Konkurrent
				Kommentar Wissen Medium
				Kommentar Wissen Situation
		Wissensänderung	Quantitative Darstellung der Veränderung	Wissen Inhalt/ Thema NACHHER
				Wissen Inhalt/ Thema SOLL
				Wissen Inhalt/ Thema VORHER
				Wissen Kommunikator NACHHER
				Wissen Kommunikator SOLL
				Wissen Kommunikator VORHER
				...

Abb. 17: Kennwerte der Einstellungsevaluation nach Besson (2004) am Beispiel Wissen

Methodisch lassen sich die Konstrukte unterschiedlich erfassen. Wissen kann direkt abgefragt werden. Bei einer Befragung nach Meinung, Emotionen oder Verhalten können soziale Erwünschtheit oder nicht wahrheitsgetreue Angaben das Ergebnis verfälschen. Besson empfiehlt Methoden mit speziellen Fragen als Indikatoren oder indirekte Verfahren wie Beobachtungen, Gruppendiskussionen und Rollenspiele (vgl. Besson, 2004a, S. 155, 159).

Die Methoden der Wirkungsforschung erfordern eine hohe Professionalität und die Einhaltung empirischer Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität, Validität. Zur Erhebung und Auswertung von Daten der Einstellungsevaluation wird in der PR-Praxis oft ein Markt- und Meinungsforschungsinstitut beauftragt (vgl. Besson, 2004a, S. 160).

Sämtliche Evaluationsergebnisse fließen abschließend in die **Ergebniskontrolle** ein. Sie beurteilt den Gesamterfolg des PR-Programms. Ziel der Ergebniskontrolle ist es, die Stärken und Schwächen der PR-Kampagne herauszustellen, um schließlich konkrete Handlungsempfehlungen zur Steuerung des weiteren Vorgehens abzuleiten.

In der Phase der Ergebniskontrolle werden Daten der Feedbackfunktion genutzt, die den

gesamten Evaluationsprozess begleitet. Feedback sollte mindestens in jeder Phase zu festgelegten Zeitpunkten eingeholt werden, damit der Prozess kontinuierlich optimiert werden kann. Nach der Systematik eines Regelkreises werden stetig die erfassten Daten mit den angestrebten Zielwerten des strategischen Evaluationsplans verglichen und ggf. Anpassungen der beiden eingesteuert (vgl. Besson, 2008, S. 190).

Die Ergebnisse werden übersichtlich und argumentativ in einem *Evaluationsbericht* dokumentiert. Die Quintessenz könnte lauten: Das Programm wird fortgeführt oder unterbrochen, die Abläufe des Programms werden verbessert, bestimmte Strategien oder Maßnahmen werden ergänzt oder gestoppt (vgl. Besson, 2008, S. 175).

In der Kommunikation der Evaluationsergebnisse sind die folgenden Aspekte zu beachten:

- die Auswahl der Empfänger,
- der Grad der Offenheit,
- die Techniken der Kommunikation und
- die Überzeugungsleistung des Evaluierenden (vgl. Besson, 2008, S. 184).

Die Darstellung der Messergebnisse, deren Interpretation und die Handlungsableitungen sind im Evaluationsbericht deutlich voneinander zu trennen, damit erkennbar ist, wo objektive Daten aufhören und subjektive Bewertungen anfangen (vgl. Besson, 2008, S. 190).

Für die von Besson entwickelte Performance-Analyse lässt sich festhalten, dass die Kennwerte und Methoden in einen Sinnzusammenhang gestellt werden. Die zentralen erfolgskritischen Faktoren werden identifiziert und Informationsquellen bzw. Indikatoren zu deren Erfassung gesammelt.

Entsprechend der ausgewählten Einzelwerte, die den PR-Prozess detailliert abbilden, werden die Evaluationsinstrumente festgelegt. Das Instrumentarium der PR-Evaluation umfasst klassische Methoden, wie Checklisten, Expertenurteile, Inhaltsanalysen, Befragungen und Beobachtungen, die es jeweils auf das spezifische PR-Programm anzupassen gilt (vgl. Besson, 2008, S. 193).

Im Ergebnis werden zahlreiche Einzelwerte und -informationen zu Kennwerten verdichtet. Je nach Art des Einzelwertes kann dies ein Soll-Ist-Vergleich, ein Indexwert, eine Prozentzahl, eine Summe oder auch ein qualitativer Kommentar sein.

In Bessons Evaluationsverständnis sind auch nicht quantifizierte, qualitative Daten zulässig, solange diese sozialwissenschaftlichen Gütekriterien gerecht werden. So sind z.B. Kommentare anhand von Quellenangaben zu belegen (vgl. Besson, 2008, S. 247). Vielmehr sind qualitative Bewertungen für Besson unerlässlich, da sich nicht alle erfolgskritischen Faktoren der PR in einer Quantität ausdrücken lassen (vgl. Besson, 2004b, S. 51f). Anhand von verdichteten, quantitativen und qualitativen Kennwerte werden die einzelnen Module – Konzeption, Prozess, Instrumente, Medienresonanz, Zielgruppenresonanz, Einstellung bzw. Reputation – beurteilt.

In Aggregation der Beurteilungen erfolgt die zusammenfassende Bewertung der Wirkung (Effekt) und der Leistung (Investition) des PR-Programms. Besson empfiehlt dazu mindestens ein dreistufiges Rating, z.B. die Anwendung von Ampelbewertungen, da diese leicht verständlich und in der Praxis etabliert sind. Der Ergebniskennwert der Performance-Analyse wird schließlich als PR-Erfolg bezeichnet und stellt den Effekt ins Verhältnis zur Investition. Abb. 18 zeigt auf einen Blick Bessons Systematik (vgl. Besson, 2008, S. 248).

Performance-Analyse	Effekt	Reputation	Funktional-kognitiv
			Sozial
			Emotional
		Zielgruppenresonanz	Bekanntheit
			Aktivität
		Medienresonanz	Quantität
			Inhalte
	Reputationsfaktoren		
	Allgemeine Situation		
	Investition	Instrumente	Pressemitteilungen
			Materialien
			Events/ Messen
			Internet
			Kontaktmanagement
		Prozesse	Ressourcen
			Zusammenarbeit
			Plantreue
			Störfaktoren
		Konzeption	Maßnahmenplan
Zieldefinition			
Wertschöpfungsbeitrag			

Abb. 18: Bessons Performance-Analyse 2008

Die Komplexität der Performance-Analyse ist mit Blick auf die Anschlussfähigkeit an die Unternehmenspraxis kritisch zu bewerten. Bessons Werkzeugkoffer als Ganzes, plus die darin enthaltenen zahlreichen Kennwerte verlieren zugunsten der Flexibilität des Systems, wie Besson argumentiert, an Praktikabilität. Kommunikationsmanager, die im Spannungsfeld zwischen Zeit, Kosten und Ergebnisqualität arbeiten, benötigen kompakte, managementtaugliche und auf das wesentliche reduzierte Ansätze. Diese Reduzierung fehlt Bessons Ansatz, was in den dargestellten Praxisbeispielen deutlich wird. Sie wenden lediglich einen Bruchteil der Werkzeuge der Performance-Analyse an und nur wenige Kennwerte kommen auch wirklich zum Einsatz. Insbesondere vor dem Hintergrund dieser Praxisbeispiele wirkt der Ansatz überdimensioniert.. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive liegt ein zweiter zentraler Kritikpunkt in der teils zu oberfläch-

lichen Beschreibung der Evaluationsmethoden, die nicht quantifizierte, qualitative Daten erheben – insbesondere in der Konzeptionsevaluation und Programmevaluation. Besson stellt lediglich die Forderung nach der Einhaltung sozialwissenschaftlicher Gütekriterien. Inwieweit aber z.B. ein einziger PR-Fachmann tatsächlich eine objektive, valide und reliable Punktevergabe leisten kann, bleibt offen.

Die Performance-Analyse resultiert in recht allgemeinen, zu wenig handlungsrelevanten Bewertungen des Kommunikationserfolges. Besson integriert qualitative, verbal benannte Kennwerte in ihr Evaluationssystem, da sich viele Faktoren nicht quantifizieren lassen. Bei der Evaluation einer Pressekonferenz werden bspw. die Bewertungen „gut“ oder „befriedigend“ für das Kriterium „Pressefotos“ vergeben.

Doch diese Kritik hat nach Meinung der Autorin zwei ambivalente Seiten: Einerseits sind quantitative Spitzenkennzahlen für Zeitreihenvergleiche, zur Schaffung von Transparenz und zum Aufzeigen des Fortschritts für die Managementebene essentiell. Sie zeigen den oberen Entscheidern auf einen Blick, kurz und knapp den Status, Trend sowie Handlungsbedarf auf. „Zahlen sind die Sprache des Managements“ (Sass & Zerfaß, 2008, S. 6). Andererseits können aufsummierte Werte und Zahlen die Komplexität und inhaltlichen Feinheiten des Kommunikationsprozesses nicht ausreichend und tiefgründig abbilden. Es braucht einen Mix an Zahlen und Informationen, die die Situation, Stärken und Schwächen greifbar machen. Den Kommunikatoren müssen inhaltliche Handlungsempfehlungen gegeben werden (vgl. Besson, 2008, S. 36).

Auch wenn die angestrebte Anschlussfähigkeit an die Unternehmenspraxis weniger gelingt, liefert Bessons Performance-Analyse wertvolle, übertragbare Erkenntnisse für ein Messinstrument der Veränderungskommunikation, (vgl. Zerfaß, 2005, S. 194). Ihr Modell ist prozessorientiert, d.h. es integriert Voraussetzungen der Evaluation, eine Programmevaluation und Wirkungskontrolle in einen ganzheitlichen, kontinuierlichen Ablauf.

Eine Konzeptionsevaluation ist für Kommunikationskonzepte in Veränderungsprozessen gleichermaßen relevant wie für eine PR-Konzeption. Die Qualitätskriterien müssen speziell auf die Veränderungskommunikation, ihre Ziele und strategischen Leitideen zugeschnitten werden.

Auch die weiteren Evaluationsschritte, Kennwerte und Methoden eignen sich grundsätzlich für einen Transfer, vorausgesetzt sie werden im Sinne der Besonderheiten der Veränderungskommunikation und ihrer Instrumente adaptiert.

Inhaltlich erscheint auf den ersten Blick das Modul der Einstellungsevaluation früherer Auflagen ihrer Publikation interessant. Besson stützt die Einstellungsevaluation auf die Faktoren Wissen, Meinung, Emotionen und Verhalten.

Die Krux liegt allerdings in ihrer methodischen Erfassung und Operationalisierung. Besson erfasst die Faktoren jeweils mit zwei Kennwerten: Veränderung im Zeitverlauf und qualitativer Kommentar zur Kausalität. Dieser Mix an quantitativen und qualitativen Kennwerten prägt die Performance-Analyse insgesamt und ist nach Bessons An-

sicht für Kommunikationsdisziplinen unumgänglich.

Neben dieser erprobten Erkenntnis ist ebenfalls der Methodenkatalog aus der empirischen Sozialforschung und v.a. zahlreichen konkreten Beispielen, wie Fragebögen, hilfreich. Bessons theoretischer Bezugsrahmen, die von ihr identifizierten Erfolgsfaktoren sowie Kennwerte ihrer Messung, das methodische Instrumentarium und die Integration all dieser Elemente in einen Werkzeugkoffer liefern wertvolle Aspekte zum Transfer auf ein zu entwickelndes Bewertungs- und Steuerungssystem der Veränderungskommunikation.

3.3 Mess- und Steuerungssystem der internen Unternehmenskommunikation

Auch die interne Kommunikation in Unternehmen steht vor der Herausforderung, ihre Individualität und Vielfalt mit einer standardisierten Systematik messbar zu machen. In den meisten mittelständigen bis großen Unternehmen haben sich ähnliche Basismedien, wie eine Mitarbeiterzeitung oder ein Intranet etabliert.

Darüber hinaus gestalten sich die Kommunikationsmaßnahmen in Unternehmen aber sehr unterschiedlich und individuell. Die Kommunikationsziele und -themen differieren, wie die Unternehmenskulturen und -umwelten, die sie prägen (vgl. Pütz, 2001 ff., S. 11).

Das Wissen, die Einstellungen und Handlungsweisen der Mitarbeiter zu evaluieren, in messbare Werte zu überführen und so die Kommunikationsmaßnahmen optimierend zu steuern sind Anliegen des Kommunikations-Controllings der internen Unternehmenskommunikation.

Das Verhältnis zwischen interner Kommunikation und Veränderungskommunikation wurde bereits in Abschnitt 2.2 dargestellt. Aus diesem Grund sind bestehende Controllingansätze der internen Kommunikation von inhaltlicher und struktureller Relevanz für die Entwicklung eines Bewertungs- und Steuerungssystems der Veränderungskommunikation.

INDEX INTERNE KOMMUNIKATION

Der „*Index Interne Kommunikation*“ ist ein integrierter Controllingansatz mit dem Anspruch sowohl die Evaluation von Konzepten, Abläufen und Zielabweichungen des Kommunikationsmanagements, die Wirkungsmessung einzelner Kommunikationsinstrumente, als auch die Erfassung des Wertbeitrages der internen Kommunikation zu kombinieren und mit praxisorientierten Methoden umzusetzen. Das speziell für die Bedürfnisse der internen Kommunikation entwickelte Controllinginstrument hat sich vielfach in Praxisanwendungen bewährt. Es wird in diesem Abschnitt näher vorgestellt und mit Blick auf die Anforderungen an ein professionelles Kommunikations-Controlling



bewertet.

Der „Index Interne Kommunikation“ wird als eingetragene Marke der Kommunikationssagentur ICOM kommerziell angeboten und in Unternehmen eingesetzt.

Die Systematik beruht auf klar definierten Zielsetzungen und Botschaften der internen Kommunikation, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden. Das Mess- und Steuerungssystem, dargestellt in Abb. 19, macht erfolgskritische Faktoren in Bezug auf Leistung und Wirkung der Kommunikation in **acht Dimensionen** messbar und stellt sie in einen direkten Zusammenhang zu den definierten Kommunikationszielen (vgl. Pütz, 2005, S. 85; Besson, 2008, S. 242).

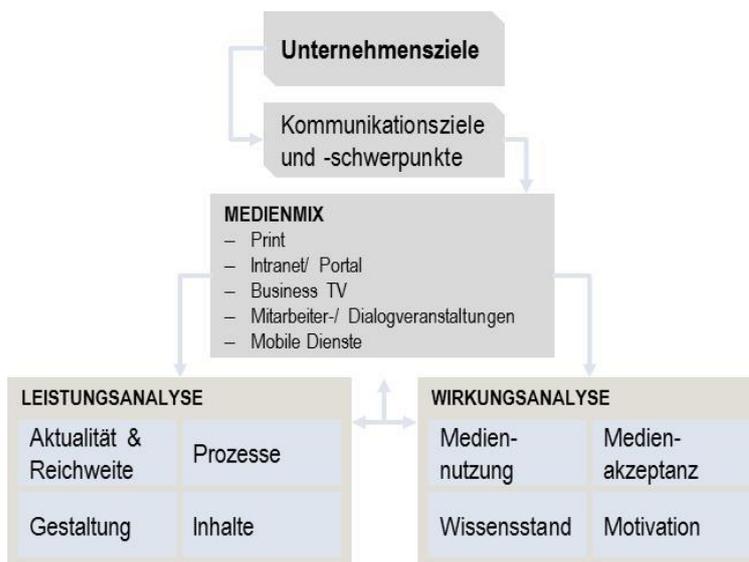


Abb. 19: Systematik „Index Interne Kommunikation“ von ICOM

Die Faktoren der Leistungs- und Wirkungsseite werden für jede einzelne Kommunikationsmaßnahme in Form von Kennzahlen abgebildet, die schließlich zu Scorecards aggregiert werden. Ihnen liegen mehr als 300 Einzelkriterien und Fragen zugrunde, die mittels verschiedener Methoden bewertet werden.

Zu Beginn werden die Kommunikationsziele für den betrachteten Zeitraum, die erfolgskritischen Faktoren und Kennzahlen der acht Dimensionen sowie Erhebungsmethoden mittels Experteninterviews oder Workshops gemeinsam mit den Kommunikationsverantwortlichen definiert. Nach dieser Konzeption können die Erhebungsmethoden durchgeführt werden.

Die Kennzahlen der **Leistungsdimensionen** betreffen die Herstellung der Medien. Sie geben Aufschluss über die Abstimmung und Dauer von Prozessen, Vorlauf- und Produktionszeiten von Medien, ihrer Aktualität und Reichweite sowie ihrer Gestaltungsmerkmale. Prozesskennzahlen für Produktions-, Redaktions- und Vermittlungsprozesse werden direkt bei den Kommunikatoren in Form von Interviews oder Checklisten erhoben. Mittels einer Medienanalyse werden die Inhalte und die Gestaltung aller internen Medien nach einem quantitativen Verfahren evaluiert. Diese Analyse zeigt bspw., in

welchem Umfang die zentralen Kommunikationsbotschaften vermittelt wurden. Außerdem sind Finanzkennzahlen für den Ressourceneinsatz vorhanden (vgl. Fischer, Geiger, & Mirbach, 2008, S. 33).

Auf Seite der **Wirkungsdimensionen** wird ermittelt, welche Wirkung die interne Kommunikation bei den Mitarbeitern erzielt. Angefangen bei der bloßen Nutzung der Medien, werden im Rahmen einer repräsentativen Befragung die Medienakzeptanz, das erreichte Wissen und die Motivation der Mitarbeiter bezüglich der zentralen Botschaften und der Unternehmensziele gemessen (vgl. Deekeling & Barghop, 2009, S. 219).

Die Datenerfassung läuft rein quantitativ ab. Inhaltliche Kommentare, z.B. aus offenen Fragen, werden nicht berücksichtigt.

Die Checklisten, Interviews, Medienanalysen, Befragungen und Workshops werden mittels eines Punktesystems ausgewertet und anschaulich dargestellt. Die maximal zu erreichende Gesamtpunktzahl für den Medienmix und deren Verteilung in den Unterdimensionen werden von der Kommunikationsagentur ICOM festgelegt.

Im Ergebnis entsteht eine Matrix mit Soll-/ Ist-Werten und Tendenzen, die auf einen Blick den Grad der Zielerreichung zeigt.

Sowohl für die einzelnen Kommunikationsinstrumente als auch in aggregierter Form zur Darstellung der wichtigsten Steuerungsfaktoren für den Gesamterfolg der internen Kommunikation werden Scorecards generiert (vgl. Fischer et al., 2008, S. 5). Abb. 20 zeigt beispielhaft einen Auszug aus einer Scorecard für das Unternehmensintranet (vgl. Fischer et al., 2008, S. 29).

Nach Interpretation der Ergebnisse können detaillierte Optimierungsempfehlungen für jedes Medium und für die einzelnen Dimensionen gegeben werden.

Diese standardisierte Datenaufbereitung ermöglicht einerseits eine pragmatische Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen im redaktionellen Alltag, andererseits eine Objektivierung der Ergebnisse für Zeitreihenvergleiche und ggf. ein Benchmarking mit anderen Unternehmen oder Wettbewerbern (vgl. Deekeling & Barghop, 2009, S. 218, 230).

Kennzahl	Einheit	Soll	Ist 2003	Ist 2004	Tendenz	Status	Anmerkung
Leistung							
KPI Technische Reichweite	%	= 99%	85%	95%	↗	☹	
KPI Schulungsgrad Editoren zu Aktualisierung und Gestaltung	%	>= 50%	30%	55%	↗	☹	
HI Zeitdauer zur Erstellung neuer Inhalte	h	<= 3	4,5	4,5	→	☹	
HI Erscheinungshäufigkeit von Themen	%	>= 100%		67%		☹	
Wirkung							
KPI Zugangsquote	%	= 99%	89%	92%	→	☹	
KPI Zeitbedarf für die Suche von Inhalten	Ø-Minuten	<= 3	12	7	↘	☹	
KPI Nutzungshäufigkeit	%	>= 80%	94%	94%	→	☹	
KPI glaubwürdigkeit	%	>= 80%	86%	86%	→	☹	
Finanzen							
KPI Kosten pro Mitarbeiter	EUR	<= 30,00	33,00	25,00	↘	☹	
Weitere Kennzahlen							

Abb. 20: Auszug aus einer Scorecard Intranet

Die Systematik des Punktesystems mit einer festgelegten Gesamtpunktezahl soll eine gleich bleibende Ergebnisqualität für die vielfältige und unternehmensspezifisch geprägte interne Kommunikation sicherstellen, unabhängig von der Branche, Unternehmensgröße, Kultur oder Medienkombination (vgl. Pütz, 2001 ff., S. 13).

Der Index Interne Kommunikation birgt zahlreiche konzeptionelle und methodische Implikationen für die Entwicklung eines Controllingansatzes der Veränderungskommunikation. Insbesondere die ausführlich beschriebenen Kennzahlen entlang der acht Leistungs- und Wirkungsdimensionen für den gesamten Medienmix, die Erhebungsmethoden und das Reporting sind positiv herauszustellen. Der Ansatz stützt sich größtenteils (ca. 80 Prozent) auf Befragungen, integriert allerdings keine qualitativen Daten, sondern ausschließlich quantitative Werte, die in Scorecards aggregiert und abgebildet werden. Die kompakt dargestellten Scorecards und die Ergebnisaufbereitung, die eine Steuerung und Handlungsrelevanz sicherstellen, sind lehrreich für die Entwicklung eines Controllingystems der Veränderungskommunikation (vgl. Fischer et al., 2008, S. 33).

3.4 Controlling der Marketingkommunikation

Neben Public Relations und interner Unternehmenskommunikation wird als dritte Kommunikationsdisziplin die Marketingkommunikation hinsichtlich ihres Controllings betrachtet. Denn auch hier werden Messen und Steuern als Erfolgsgaranten gehandelt.

„Damit die Marketingkommunikation auch zukünftig erfolgreich ist und sich die beabsichtigten Kommunikationswirkungen einstellen, bedarf es eines Controllings, das die Maßnahmen der Kommunikation hinsichtlich ihrer Zielerreichung überprüft und diese Ergebnisse in die zukünftige Kommunikationsplanung mit einfließen lässt.“ (Esch et al., 2009, S. 915).

Controlling der Marketingkommunikation ist abzugrenzen vom Marketing-Controlling, das über die kommunikativen Aspekte hinaus den gesamten Marketing-Mix (Preis, Produkt, Distribution) umfasst.

Parallelen zwischen der Marketing- und Veränderungskommunikation finden sich in den Zielgrößen und Wirkungsstufen. Auch die Marketingkommunikation strebt final eine Beeinflussung des Verhaltens, konkret das Marktverhalten, der Zielgruppe an. Auf dem Weg dorthin werden verschiedene Wirkungsstufen mit spezifischen Kontrollzielen durchlaufen.

CONTROLLING DER MARKETINGKOMMUNIKATION NACH REINECKE UND JANZ

Ein theoretischer Bezugsrahmen mit Zielgrößen und den dazugehörigen Evaluationsverfahren für ein umfassendes, aber zugleich kompaktes Controlling der Marketingkommunikation findet sich bei **Reinecke und Janz**. Ihre Ausführungen werden in diesem Abschnitt reflektiert.

Der Wirkungsverlauf der Marketingkommunikation wird anhand der AIDA-Formel strukturiert: Attention, Interest, Desire, Action.

So entsteht ein Stufenmodell, dargestellt in Abb. 21, das die zentralen Ziel- und damit Messgrößen der Marketingkommunikation in einem Bezugsrahmen systematisiert.

Das in der Praxis etablierte AIDA-Modell steht zwar teilweise in der Literatur unter Kritik, es strukturiert jedoch pragmatisch die Kommunikationswirkung in mehrstufige Dimensionen und eignet sich deshalb als Bezugsrahmen für das Controlling der Marketingkommunikation (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 227).

Das Modell berücksichtigt sowohl nichtmonetäre bzw. psychologische und monetäre Zielgrößen. Auch wenn sich monetäre Ziele häufig nicht direkt mittels Kommunikation realisieren lassen, können einzelne zieladäquate Kommunikationsinstrumente wirksam sein. Für diese müssen konkrete Kommunikationsziele als Subziele formuliert werden, um die Marketingkommunikation geplant durchzuführen und ihre Wirkung anhand des Zielerreichungsgrades zu messen (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 224).



Abb. 21: Wirkungsverlauf und Zielgrößen der Marketingkommunikation nach Reinecke & Janz (2007)

Zwischen der Kommunikation als Input und dem Kaufverhalten als Output laufen zahlreiche psychologische Vorgänge ab, denen eine prägende Funktion zugesprochen wird. Die erfolgreiche Wirkung einer Kommunikationsmaßnahme auf die Verkaufszahlen ist aber aufgrund nicht kontrollierbarer Störfaktoren schwer nachweisbar (vgl. Reinecke & Janz, 2009, S. 1002). Reinecke und Janz empfehlen einen Mittelweg in der Zieledefinition zu gehen.

Die erste Stufe des Modells umfasst den **Kommunikationsaufwand** bzw. das -budget und die **Kommunikationsqualität**. Letztere wird mit den Inputvariablen Inhalte/ Botschaften, Gestaltung, Innovation und Medienqualität konkretisiert. Die knappe Darstellung lässt präzise Kenngrößen und Verfahren ihrer Evaluation vermissen.

Die **Medienquantität** bzw. -kontakte und Zielgruppenkontakte bilden die zweite Stufe im Bezugsrahmen. Die Verfahren der Kontaktevaluation prüfen die Wirkungsvorausset-

zungen, noch keine Werbewirkung (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 240). Zentrale Kenngrößen sind u.a. Reichweite, Frequenz, Tausend-Kontakt-Preis, Durchdringungsindex und Zielgruppenaffinität. Die Kontaktziele für die einzelnen Instrumente planen häufig Mediaagenturen oder -abteilungen auf der Basis von Mediadaten (vgl. Reinecke & Janz, 2009, S. 1003). Clippings, Medienresonanzanalyse oder das Zählen von Nutzern bzw. Teilnehmern sind geeignete Evaluationsverfahren.

Nach dem Kontakt wird die Botschaft durch die Zielgruppe aufgenommen. Die **Aufnahme** inkludiert die Wahrnehmung, Verarbeitung und Speicherung. Diese dritte Stufe legt eine dreifache Gedächtnisstruktur zur Speicherung einer Botschaft zugrunde. Wenn die Botschaft von einer Zielperson mit den Sinnesorganen erfasst wird, gelangt sie zunächst in den sensorischer Informationsspeicher. Bei ausreichender Aufmerksamkeit folgt der Kurzzeitspeicher bzw. das Bewusstsein, in dem die emotionale und kognitive Informationsverarbeitung stattfindet.

Schließlich sind Informationen im Langzeitspeicher gelernt und in Form von **Wissen**, **Gefühlen** und **Verhaltensabsichten** messbar. Die verbreitetsten Methoden zur Evaluation von Wissen in der Praxis sind Recall- (Erinnern) und Recognitionmessungen (Wiedererkennen) (vgl. Reinecke & Janz, 2009, S. 1004). Diese direkten Verfahren messen mittels Befragungen, ob, welche und wie lange Informationen gelernt und behalten werden (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 249).

Nur gespeicherte Informationen können auf den nächsten zwei Stufen Wirkungen, wie **Einstellungs- und Verhaltensveränderungen**, bei der Zielgruppe auslösen (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 231). Einstellungen werden im Kontext der Marketingkommunikation an der Wertschätzung des Angebotes, der prinzipiellen Kaufbereitschaft, der Markenpräferenz, dem Erwägungsgrad und der Kaufabsicht festgemacht. Zur Prognose des Verhaltens (z.B. Kauf oder Weiterempfehlung) sind Einstellungen eine zentrale Messgrößen. Sie fungieren bei Reinecke als wesentliche Verhaltensdeterminanten.

Dieses Prinzip funktioniert aber auch umgekehrt: Veränderungen im Kaufverhalten können Einstellungsänderungen auslösen. Das Konstrukt der Kaufabsicht bezieht neben den bewertenden Einstellungen auch die subjektive Einschätzung der wahrgenommenen Kaufsituation mit ein. Eine präzise Einschätzung der Zielgruppe, wie bspw. „Ich beabsichtige, das Angebot X zum Preis P nächste Woche beim Händler Y zu kaufen“ soll dem tatsächlichen Verhalten sehr nahe kommen (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 233). Für Analysen der Einstellungsveränderung der Zielgruppe eignen sich die Instrumente Befragung und/ oder Beobachtung (vgl. Reinecke & Janz, 2009, S. 1007).

Die fünfte Wirkungsstufe erfasst das **Informations-, Beeinflussungs-, Kauf-, Wiederkauf- und Verwendungsverhalten** der Zielgruppe. Reinecke und Janz formulieren Zielgrößen wie Informationen einholen, Besuche im Einkaufsmarkt oder Vereinbarung von Probefahrten. Als Messmethoden werden Befragungen, Experimente oder Beobachtungen genannt. Wirkungen dieser Stufe können teilweise bereits mit monetären Zielgrößen verbunden werden (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 233).

Der **Markterfolg** ist zwar die letzte Stufe im Wirkungsverlauf, eine valide Bestimmung des direkten Beitrages der Marketingkommunikation zur Erreichung von monetären Zielgrößen, wie Gewinn oder Umsatz, gelingt jedoch weniger. Sie müssen über eine Kette von Indikatoren operationalisiert werden. Die nichtmonetären Kommunikationswirkungen bilden die zentralen Zielgrößen im Controlling der Marketingkommunikation (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 234, 260).

Der Bezugsrahmen von Reinecke und Janz lässt Kausalitäten und die Richtung des Wirkungsverlaufs offen. Er muss nicht einseitig (von links nach rechts), sondern kann durchaus auch rückwärts verlaufen. So kann das Verhalten der Zielgruppe, z.B. das Nutzen eines Produktes, auf deren Einstellung wirken (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 234; Pfannenbergs, 2003, S. 11).

Neben der Darstellung einer grundlegenden Systematik mit den Zielgrößen der Marketingkommunikation (theoretischer Bezugsrahmen) werden die Besonderheiten, spezifische Evaluationsverfahren und Kennzahlen zentraler Instrumente im Kommunikations-Mix beschrieben. Werbung, Sponsoring, Marketingevents oder Online-Marketing erfordern differenzierte, instrumenten- bzw. aufgabenbezogene Kommunikationsziele (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 237ff). Diese liefern eine Reihe von bereits etablierten Kenngrößen, die sich für einen Transfer auf den Bereich der Veränderungskommunikation anbieten.

3.5 Change-Controlling

Veränderungskommunikation steht in engem Kontext zum Change Management.

Je nach Rollenverständnis kann Veränderungskommunikation als ein Instrument im Change Management zum Aufbau von Wissen und Verständnis neben weiteren Instrumenten angesehen werden. Ihr wird aber auch die Rolle als zentrales Schlüsselement zugesprochen, das alle Instrumente des Change Managements wesentlich durchdringt. Aus diesem Grund liefert eine Reflektion der (populär)wissenschaftlichen Literatur zum Controlling im Change Management weitere Erkenntnisse für die Zielsetzung dieser Arbeit.

Der spezifische Charakter des Change-Controllings zeichnet sich sowohl in inhaltlichen (Wahl relevanter Bewertungskriterien) als auch methodischen (Wahl des Untersuchungsdesigns) Aspekten ab (vgl. Hornberger, 2000, S. 239).

Nach einer Definition von Hornberger ist Change-Controlling:

„[...] das Sammeln, Analysieren und Interpretieren von Informationen über die Gestaltung, Umsetzung und Wirkung von Interventionsmaßnahmen in Organisationen mit dem Ziel, durch Vergleich der gewonnenen Ergebnisse mit den vorab festgesetzten Zielsetzungen eine Unterstützung bei der Beurtei-

lung des Erfolgs der Implementierung zu gewährleisten“ (Hornberger, 2000, S. 249).

Ein professionelles Change-Controlling erfüllt mehrere Funktionen gleichzeitig. Es liefert einerseits Informationen über den Grad der Zielerreichung und über die Wirksamkeit der Implementierung insgesamt. Somit leistet das Controlling im Change Management eine Planungs- und Entscheidungshilfe in einer Veränderungsinitiative.

Andererseits identifiziert es konkrete Verbesserungspotenziale für die eingeführten Interventionsmaßnahmen sowie für das Vorgehen bei ihrer Implementierung (vgl. Hornberger, 2000, S. 250f).

Nicht zuletzt stellt das Change-Controlling selbst eine Interventionsmaßnahme dar, da es auf Partizipation der Betroffenen basiert und der Ernsthaftigkeit sowie der Konsequenz des Veränderungsvorhabens Nachdruck verleiht.

Dennoch werden nur die wenigsten Veränderungsprozesse evaluiert.

So wird in der Praxis und Literatur oft verdrängt, dass mehr als 70 Prozent aller Wandlungsvorhaben scheitern (vgl. Moldaschl, 2010, S. 19). Laut der Change Management Studien der Unternehmensberatung Capgemini aus den Jahren 2003, 2008, 2010 und 2012 antworteten befragte Führungskräfte aus mehr als 100 deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen auf die Frage nach den tatsächlich eingesetzten Verfahren des Change-Controllings sehr spärlich oder beschränkten sich auf Aussagen wie: „Wir haben leider noch kein systematisches Change Management Controlling“ (vgl. Claßen & Kyaw, 2010, S. 72).

Im Gegensatz zum Controlling der Unternehmenskommunikation existieren gegenwärtig keine allgemeingültigen, einheitlichen Standardkriterien, kein gemeinsamer Bezugsrahmen sowie keine grundsätzlichen Prinzipien und Verfahrensweisen mit denen Veränderungsprozesse systematisch bewertet und gesteuert werden können (vgl. Greif et al., 2004, S. 31; Claßen & Kyaw, 2010, S. 71).

Bislang stehen aus theoretischer Forschung oder empirischen Analysen keine belastbaren Wirkungsparameter für die Instrumente des Change Managements zur Verfügung (vgl. Claßen & Kyaw, 2008, S. 55).

„Dem herumgeisternden Wort Change-Controlling aber kommt bislang weder praktische noch konzeptionelle Relevanz zu.“ (Moldaschl, 2010, S. 20).

Zwar ist die Bedeutung der Messbarkeit von Wandel für dessen Erfolg unumstritten und die Evaluation ist anerkanntes Element eines ganzheitlichen Change Managements, aber im Vergleich zu den zahlreichen Publikationen über Change Management im Allgemeinen wird das Change-Controlling im Speziellen in der wissenschaftlichen Literatur rudimentär behandelt (vgl. Lang & Zangl, 2008, S. 103; Klarner & Raisch, 2007, S. 5). Kurt Lewin betonte bereits im Jahr 1968 die Bedeutung:

„If we cannot judge whether an action has led forward or backward, if we have no criteria for evaluating the relation between effort and achievement, there is nothing to prevent us from making wrong work habits. Realistic fact-finding and evaluation is a prerequisite for any learning.“ (Hornberger, 2000, S. 249).

Die Erforschung von Leistungs- und Erfolgsfaktoren im Change Management ist zugleich ein kontrovers diskutiertes Feld, ohne Einigkeit unter den Forschenden, Organisationsentwicklern und Change Managern (vgl. Claßen & Kyaw, 2010, S. 72). Skepsis herrscht gegenüber einem Kennziffern-Rationalismus und einem kategorischen Kausaldenken in Erfolgsfaktoren aus Best-Practices. Die kausale Unbestimmtheit von Interventionen und deren Folgen begründet die generelle Zurückhaltung gegenüber der Erfolgsmessung in Veränderungsprozessen.

Auf der anderen Seite gibt es ein berechtigtes Interesse von Organisationen, zu wissen, wo sie in einem Veränderungsprozess stehen und wohin sie sich mit den ergriffenen Maßnahmen entwickeln (vgl. Moldaschl, 2007, S. 35).

So entstehen in der Change Managementpraxis verschiedenste, isolierte Ansätze zur Evaluation von Veränderungsprozessen, deren Vorgehensweisen und Methoden je nach Perspektive und Anlass der Messung variieren. Die bestehenden Ansätze des Change-Controllings sind oft methodenorientiert. „Erfolgreiche Veränderungen setzen geeignete Messinstrumente voraus“ (Klarner & Raisch, 2007, S. 4).

In der theoriegeleiteten und praxisnahen Literatur können Konzepte grundsätzlich nach ihrem Betrachtungszeitraum unterschieden werden: ex ante, begleitend und ex post.

Das Change-Controlling sollte bereits bei der Planung einer Veränderungsintervention, d.h. ex ante starten (vgl. Hornberger, 2000, S. 249).

Weiterhin wird zwischen Prozess- und Ergebnisevaluation unterschieden. Die Prozessevaluation erfasst die aktuelle Situation während der Veränderung und überwacht die einzelnen Veränderungsphasen. So können Möglichkeiten zur Optimierung des laufenden Prozesses abgeleitet werden. Durch Identifikation von Barrieren und Treibern des Wandels kann der Veränderungsprozess begleitend und unmittelbar optimierend gesteuert werden.

Die Ergebnisevaluation nimmt ex post eine zusammenfassende Bewertung des Veränderungsprozesses vor. So können Lehren für zeitversetzte Implementierungsbereiche bei gestaffelten Roll-Out-Plänen oder für zukünftige Veränderungsprojekte im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gezogen werden (vgl. Claßen & Kyaw, 2010, S. 73). Eine reine Ergebnisevaluation ist für Veränderungsprozesse ungeeignet, da ein Unternehmen nicht bis zum Ende des Projektes warten kann, um den Erfolg zu messen. Change-Controlling sollte als ein kontinuierlicher Zyklus verstanden werden, in dem die Umsetzung des Veränderungsprozesses begleitend durch den Vergleich geplanter und tatsächlich erreichter Zielgrößen bewertet und gesteuert wird (vgl. Lang

& Zangl, 2008, S. 104).

Die Ansätze des Change-Controllings können weiterhin unterschieden werden in Konzepte, die harte Faktoren des Wandels messen und Ansätze, die weiche Faktoren in Veränderungsprozessen bewerten.

In beidseitiger Kombination existieren auch integrierte Messinstrumente (vgl. Klarner & Raisch, 2007, S. 5). Zu den harten Faktoren zählen quantifizierbare finanzielle Kennzahlen, wie die Profitabilität oder die Verschuldungsquote, sowie operative Effizienzmaße, wie Kosteneinsparungen oder die Reduktion der Fertigungskapazitäten. Diese traditionellen Controllinggrößen sind aufgrund ihrer Messbarkeit zwar relativ einfach und schnell zu erfassen, ein Unternehmenswandel kann aber nicht allein mit harten bzw. finanziellen Faktoren gesteuert werden. Entsprechend der Veränderungsziele (vgl. 2.3.2) sollten weiche Faktoren Gegenstand eines Change-Controllings sein (vgl. Grimmeisen, 1998, S. 146). Zu den weichen Faktoren eines Wandlungsprozesses zählen hingegen schwer quantifizierbare Faktoren wie Partizipation, Veränderungskompetenz, -bereitschaft oder Verhaltensänderungen seitens der Mitarbeiter.

Insbesondere im Kontext dieser Arbeit sind Ansätze des Change-Controllings von Relevanz, die weiche Faktoren messen und steuern. Schließlich forciert Veränderungskommunikation per Definition in erster Linie und unmittelbar nicht-monetäre, verhaltensorientierte Ziele bzw. weiche Faktoren.

Dieser Fokus bedeutet nicht, dass Change Management oder Veränderungskommunikation ihre Wirtschaftlichkeit nicht belegen müssen. Der Nutzen bzw. Mehrwert für das einzelne Veränderungsprojekt oder das gesamte Unternehmen sollte hinsichtlich Effizienz und Effektivität deutlich gemacht werden. Aber eine direkte, kausale Wirkung der weichen Faktoren auf die im Unternehmen standardisierten finanziellen Ergebnisgrößen, wie Return on Investment oder Gewinn, wird seitens der Wissenschaft wie Praxis skeptisch beurteilt (vgl. Claßen, Arnold, & Papritz, 2005, S. 57).

Es existieren integrierte Instrumente des Change-Controllings, wie die Balanced Scorecard. Sie umfassen Mess- und Steuerungsgrößen auf vier Ebenen. Neben den typischen harten Faktoren berücksichtigt eine Ebene die Lern- und Entwicklungskennzahlen von Mitarbeitern – somit auch weiche Faktoren. Doch um ein Veränderungsvorhaben erfolgreich umzusetzen, bedarf es mehr als die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit anhand eines Indexes oder der Kennzahlen des Vorschlagswesens. Neben der oben erwähnten Kausalproblematik und dem Kontext der Veränderungskommunikation in dieser Arbeit ist dies ein weiterer Grund, um Ansätze zu harten Faktoren des Wandels bewusst auszuklammern und Messkonzepte für weiche Faktoren zu fokussieren. Controlling im Sinne einer ökonomischen Begründung von Change Management nach einer Business-Case-Logik ist nicht Perspektive dieses Abschnitts.

Im Folgenden werden ausgewählte, zumeist methodenorientierte Ansätze des Change-Controllings vorgestellt, die sich den weichen Faktoren widmen und die oben definierten Anforderungen an ein professionelles Controlling zumindest partiell erfüllen –

somit Erkenntnisse zum Transfer liefern.

Die Ausführungen fokussieren nicht, wie im Abschnitt zur PR-Evaluation, einen elaborierten, gesamthaften Ansatz, sondern es werden relevante Fragmente verschiedener Ansätze bzw. Messinstrumente des organisationalen Wandels herausgegriffen und erläutert. Denn wie bereits oben angemerkt, fehlt bislang ein etabliertes ganzheitliches Bewertungs- und Steuerungssystem im Change-Controlling.

RODENSTOCKS MESSINSTRUMENT FÜR VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

Als erster von drei Ansätzen wird ein spezifisches Verfahren zur Messung und Steuerung weicher Faktoren in Veränderungsprozessen vorgestellt, der die Akzeptanzfaktoren nach Reiß als Bezugsrahmen aufgreift. Da dies direkt an die beschriebenen Ziele der Veränderungskommunikation aus Abschnitt 2.3.2 anknüpft, wurde **Rodenstocks Ansatz** ausgewählt. Darin beschreibt sie, wie die **Veränderungsbereitschaft** anhand von vier Faktoren detailliert ermittelt werden kann, um gezielte Maßnahmen zu ihrer Verbesserung abzuleiten. Weiche Faktoren sollen hart, d.h. messbar werden. Sie können als Ziele konkretisiert, in Aktionsfelder und Maßnahmen übersetzt, überprüft und damit gesteuert werden. Als theoretischen Bezugsrahmen für ihr Messinstrument legt sie die vier Akzeptanzfaktoren nach Reiß zugrunde. Demnach werden Verhaltensänderungen hauptsächlich von zwei Determinanten bewirkt:

- den Bedingungen in einer Person,
- den Bedingungen in ihrem Verhältnis zu anderen Personen der Organisation, die ihre Bereitschaft zur Veränderung beeinflussen.

Die beiden Akzeptanzfaktoren **Können** und **Wollen** zählen zu den Bedingungen, die durch die Person selbst beeinflusst werden. **Kennen** und **Sollen** werden zusätzlich durch das Umfeld der Person geprägt (vgl. Rodenstock, 2007, S. 15f).

„Was bisher fehlt, ist ein Diagnose- bzw. Messinstrument, das anzeigt, wo genau welche Punkte des Kennens, Könnens, Wollens und Sollens in Bezug auf die Veränderungszielgrößen [...] vorhanden sind bzw. fehlen“ (Rodenstock, 2007, S. 18f).

Als Antwort auf dieses Defizit entwickelte Rodenstock einen standardisierten Fragebogen, der je nach Art des Veränderungsprojekts und Zeitpunkt der Diagnose anzupassen ist. Jedem der vier Akzeptanzfaktoren wurden mehrere Indikatoren zugeordnet, für die wiederum ein Fragenpool zusammengestellt wurde.

Zur Objektivierung der Auswertung der Antworten enthält der Fragebogen hauptsächlich geschlossene und nur wenige offene Fragen. Die Antwortkategorien sind nach der Likert-Skala in sechs Abstufungen von „Stimmt völlig“ bis „Stimmt überhaupt nicht“ eingeteilt (vgl. Rodenstock, 2007, S. 19).

Weiterhin beinhaltet das Instrument spezielle Frageitems für Führungskräfte, was deren



zentrale Rolle im Wandel betont. Der Fragenkatalog von Rodenstock erfasst die individuelle Einstellung der Beteiligten eines Wandels gegenüber der Veränderung. Das bedeutet, die Beteiligten sind in dem Ausmaß bereit, sich für den Wandel zu engagieren, wie sie die vier Faktoren für sich als positiv bewerten. Schlechte Bewertungen weisen auf Barrieren hin. Wobei schlecht in Relation zu den anderen Indikatoren bzw. Faktoren interpretiert werden muss.

Allerdings umfasst bspw. allein der Faktor des Wollens 21 Indikatoren, darunter Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Identifikation, Sinnhaftigkeit und Feedback, die wiederum in mehrere Frageitems aufgeschlüsselt sind. Der Fragebogen kann laut Rodenstock sowohl vor der Implementierungsphase des Veränderungsprojektes, als Frühwarnsystem, eingesetzt werden, um Chancen und Risiken zu erkennen. Es kann aber auch während eines Projektes als „Pulsmesser“ fungieren, um die Barrieren und Treiber des Wandels im Projektverlauf zu identifizieren.

Die Auswertung gibt Hinweise auf Verbesserungspotenziale in der Veränderungsbereitschaft der Beteiligten (vgl. Rodenstock, 2007, S. 19).

Die große Anzahl an Indikatoren und schließlich 400 Frageitems machen das Messinstrument einerseits sehr komplex und wenig praktikabel. Andererseits entstehen so weniger Messfehler und flexible Wahlmöglichkeiten. Rodenstock betont, dass die Fragen immer auf die aktuelle Situation angepasst werden müssen. Die Frageitems sind teilweise in sich nicht trennscharf, d.h. ein Frageitem enthält mehrere Dimensionen gleichzeitig. Z.B. „Manchmal fühle ich mich überfordert, da ich meinen Verantwortungsbereich nicht genau kenne und über die Inhalte und Ziele meiner Arbeit keine klare Vorstellung habe.“ (Rodenstock, 2004, S. 8). Dies kann die Reliabilität negativ beeinflussen.

Weiterhin sind nach Meinung der Autorin die Indikatoren inhaltlich zu wenig spezifisch auf den Charakter von Veränderungsprojekten zugeschnitten. Der Fragenpool könnte auch für eine generelle Mitarbeiterbefragung entwickelt worden sein.

Der Bezugsrahmen und die Systematik, d.h. den vier Akzeptanzfaktoren nach Reiß jeweils inhaltliche Indikatoren zuzuordnen und daraus Fragen bzw. Aussagen zu formulieren, erscheint sehr sinnvoll, insbesondere zum Transfer auf ein Messinstrument für Veränderungskommunikation. Einige Formulierungen von Frageitems können für die Entwicklung eines Fragebogens für Veränderungskommunikation hilfreich sein.

Außerdem ist der Fragenpool eigens für Führungskräfte ein gut übertragbares Element, aufgrund der Schlüsselrolle der Führungskräfte in der Veränderungskommunikation.

STOLLAS SYSTEMISCHE EVALUATION

Der zweite Evaluationsansatz konzentriert sich auf die Frage, wie Evaluation einen Beitrag zur effektiven Steuerung von Veränderungsprojekten leisten kann (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008, S. 43).

Die Autorin Stolla begründet das generelle Bedürfnis nach Messbarkeit von Wirkung und Erfolg einzelner Veränderungsmaßnahmen mit einem Legitimationsdruck, der beim

verantwortlichen Management durch die hohen Kosten von Veränderungsprojekten erzeugt wird. Die systemische Evaluation nach Stolla wird als ein eigenständiges Steuerungsinstrument definiert, das die Konzeption, Umsetzung und Wirkung von Veränderungsmaßnahmen kontinuierlich beobachtet und systematisch auswertet, die wesentlichen Stakeholder des Veränderungsprozesses einbezieht, mittels geeigneter sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden durchgeführt wird und handlungsorientiert Entscheidungsgrundlagen für den weiteren Prozess liefert (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008, S. 45).

Der Austausch und die Interaktion zwischen den Stakeholdern des Veränderungsprojektes sind ein zentrales Element des Ansatzes, da Effektivität und Wirksamkeit nicht als objektiv feststellbare Tatbestände existieren, sondern erst im Rahmen subjektiver Konstruktionsprozesse der Akteure entstehen.

Somit erfüllt sie im Rahmen von Veränderungsprojekten verschiedene Funktionen (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008, S. 45):

- Diagnosefunktion – Erzeugung eines gemeinsamen Bildes zum Status der Zielerreichung.
- Lern- und Beteiligungsfunktion – Einbezug der Stakeholder und Lernen aus dem bisherigen Prozess.
- Informations- und Kommunikationsfunktion – Informationssammlung und Rückkopplungsschleifen stoßen Kommunikation im System an.
- Motivationsfunktion – Ausdruck von Ernsthaftigkeit der verschiedenen Perspektiven der Stakeholder und der selbst gesteckten Ziele.
- Steuerungs- und Ausrichtungsfunktion – Fokus auf die vereinbarten Ziele, Ausgangsbasis für Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung der weiteren Maßnahmen.

Stolla zeigt Erfolgsfaktoren für den Einsatz systemischer Evaluation in Veränderungsprojekten auf. Zu Beginn des Veränderungsprojektes sollte die Frage nach dem Nutzen der Evaluation beantwortet werden. Wozu braucht es diese Evaluation? Wer wird die Ergebnisse nutzen? Welchen Unterschied würde es machen, ob die Evaluation stattfindet oder nicht?

Auf dieser Basis können die Grundelemente der Evaluation definiert werden: Der Evaluationsgegenstand (wer oder was wird evaluiert?), die Evaluationsziele und Fragestellungen, die Bewertungskriterien und die verschiedenen Akteure der Evaluation (z.B. Auftraggeber, Entscheidungsträger, Evaluatoren, Betroffene und ihr Zusammenspiel) (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008, S. 50).

Zusätzlich ist es wichtig, sich mit den Rahmenbedingungen der Evaluation auseinanderzusetzen. Die Vorgeschichte eines Veränderungsprojektes, mikropolitische Interessen in Unternehmen, relevante Umfeldfaktoren oder vorhandene Ressourcen sind als Kontext zu beachten.

Weiterhin ist die Auswahl der Evaluationsmethoden aus einer Vielzahl verschiedener Ansätze und Vorgehensweisen erfolgsentscheidend. Evaluationsmethoden variieren von qualitativen Interviews mit einigen repräsentativen Stakeholdern über maßgeschneiderte Fragebögen für breitflächige, internetgestützte Evaluationen bis hin zu Dokumentanalysen.

Einerseits sollten die gewählten Methoden geeignet sein, die definierten Fragestellungen zu beantworten, andererseits sollten sie zum Unternehmen und zur Veränderungsarchitektur passen.

Qualitative und quantitative Methoden stehen nach Stolla nicht in Konkurrenz zueinander, sondern ergänzen einander (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008, S. 50f). Evaluation sollte aktivierend und motivierend vor sich gehen und zusätzliche Lernmöglichkeiten bieten, aber keinesfalls als bedrohliche Beurteilung von den Beteiligten verstanden werden (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008, S. 46).

Stolla empfiehlt mehrere Evaluationszeitpunkte einzubeziehen, um einen Vergleich im Zeitverlauf aufstellen und die Ergebnisse für die Steuerung des Veränderungsprojekts nutzen zu können.

Zur Steigerung der Breitenwirkung der Evaluation sollten verschiedene Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche einbezogen werden. So werden der Kommunikationsfluss sowie Beteiligungs- und Motivationseffekte verstärkt (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008, S. 51).

Um den Umgang mit den Evaluationsergebnissen im Unternehmen optimal zu gestalten, ist die Kommunikation an die einzelnen Stakeholder genau zu planen. Die Ergebnisse werden im Idealfall an vordefinierten Entscheidungspunkten in der Wandelarchitektur an die Entscheidungsträger kommuniziert und genutzt, um Maßnahmen zur Steuerung und weiteren Ausgestaltung des Veränderungsprozesses zu verabschieden.

Nur so wird sichergestellt, dass die Veränderungsmaßnahmen auf Basis der Evaluation gesteuert werden (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008, S. 51). Abb. 22 zeigt Stollas Ansatz (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008, S. 46).

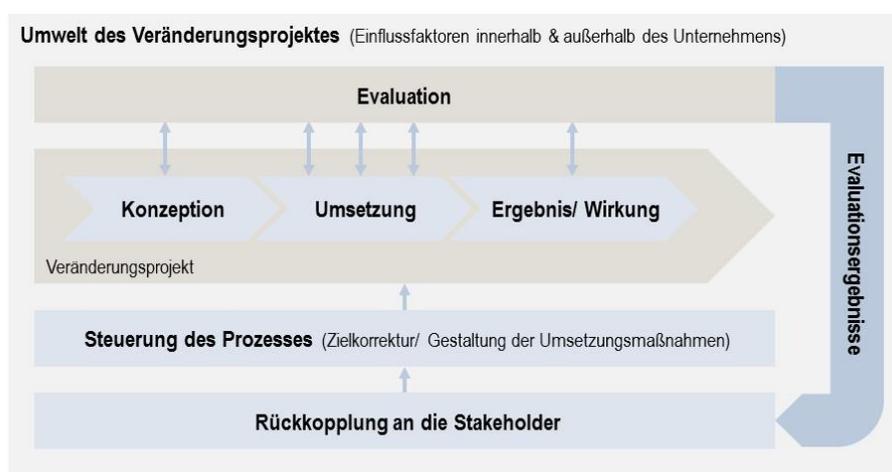


Abb. 22: Systemischer Evaluationsprozess nach Stolla (2008)

Mit diesen Erfolgsfaktoren liefert Stolla eine prozessorientierte Gesamtdramaturgie für den systemischen Evaluationsprozess, die die folgenden Fragen aufwirft und nur oberflächlich beantwortet:

- Welche Evaluationsschritte gibt es?
- Welche Akteure werden einbezogen?
- Wie und an wen werden die Ergebnisse kommuniziert?
- Wie und durch wen werden sie weiter für die Entscheidungsfindung und Steuerung genutzt? (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008, S. 51).

Eine Gesamtdramaturgie gilt es, auch in einem Evaluationsansatz für die Veränderungskommunikation abzubilden. Der systemische Ansatz liefert generelle konzeptionelle Erkenntnisse zum Transfer, aber wenig inhaltlich Konkretes. Stolla geht nicht auf die Auswahl von Bewertungskriterien ein oder nennt Beispiele für Kennzahlen.

EXCELLENCE IN CHANGE BAROMETER

Der dritte Ansatz, der vorgestellt wird, umfasst ein konkretes Messinstrument zur Diagnose der Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit.

Die Autoren Krüger, Coray, Dominizak und Petry haben das EiC-Barometer (EiC = Excellence in Change) entwickelt und erprobt. Es analysiert relevante Umsetzungsbedingungen, die sich in der **Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit** der betroffenen Personen bzw. Organisationseinheiten ausdrücken. Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit beruhen auf vielfältigen Einflussfaktoren, die mit dem Instrument untersucht werden (vgl. Krüger, Coray, Dominizak, & Petry, 2006, S. 162).

Dem Aufbau dieses Instruments liegen theoretische Analysen und praktische Erfahrungen zugrunde, die im Ergebnis zu Checklisten und einer Wandlungsmatrix verdichtet werden. Die Veränderungssituation wird mittels zweier Checklisten, bestehend aus jeweils zehn Fragen, hinsichtlich der Koordinaten Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit bewertet. Die Fragen sind mit einer 4er Skala zu beantworten.

Das Ergebnis dieser kompakten Standortbestimmung lässt sich in einer Matrix abbilden. In dieser werden Defizite in der Wandlungsbereitschaft oder -fähigkeit sichtbar. Die Matrixergebnisse dienen der Diskussion der umsetzungsbezogenen Wandlungsbedarfe und der Ableitung geeigneter Umsetzungsmaßnahmen zur Überwindung von Bereitschafts- und Fähigkeitsbarrieren (vgl. Krüger et al., 2006, S. 156f).

Das EiC-Barometer unterscheidet zwischen einer situationsunabhängigen und einer situationsabhängigen **Veränderungsbereitschaft**.

Die situationsunabhängige Bereitschaft wird als der generelle Veränderungswille der Beteiligten verstanden. Dazu zählen sowohl sachbezogene Rahmenbedingungen, wie Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter, motivierende Anreizsysteme oder die Wandlungsdynamik der Branche, als auch persönliche Eigenschaften der Mitarbeiter, wie Charaktereigenschaften oder Anzahl freiwillig initiiertes Verbesserungsvorschläge.



Die konkrete, aktuelle Veränderungssituation wird hingegen der situationsabhängigen Wandlungsbereitschaft zugeordnet. Eine hohe Bereitschaft zum Wandel wäre dann gegeben, wenn die Betroffenen den konkreten Wandlungsbedarf verstehen, die angestrebten Ziele kennen und positiv beurteilen, die Zielerreichung für möglich halten (vgl. Krüger et al., 2006, S. 157). Beide Dimensionen sind im EiC-Barometer mit Frageitems belegt (Abb. 23).

Die **Wandlungsfähigkeit** wird anhand von sechs Faktorenbündeln erfasst: Strategie, Strukturen und Prozesse, Systeme, Realisationspotenzial, Träger sowie Philosophie und Kultur. Sind diese wandlungsfördernd oder -hemmend ausgeprägt (vgl. Krüger et al., 2006, S. 157f)?

Nach Beantwortung der zwei Checklisten werden die jeweils zehn Einzelaussagen aggregiert. Die Addition der Einzelwerte pro Frage (eins bis vier Punkte) ergibt für die beiden Koordinaten Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit jeweils einen Gesamtwert zwischen mindestens zehn und maximal 40. Die Werte drücken den Wandlungsstatus der betrachteten Personengruppe bzw. Organisationseinheit aus.

Sie werden in die EiC-Matrix (Abb. 24) übertragen, um zu verdeutlichen, bei welchen Koordinaten (Fähigkeits- und Willensbarrieren) Handlungsbedarf besteht. So lassen sich Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen ableiten (vgl. Krüger et al., 2006, S. 159).

Die Position in der EiC-Matrix liefert allerdings nur eine erste, eher oberflächliche Einschätzung der Wandlungssituation sowie eine Festlegung der groben Stoßrichtung des Vorgehens.

Zur Ableitung spezifischer Einzelmaßnahmen ist das Instrument nicht ausreichend. Dazu bedarf es einer detaillierten Tiefenanalyse der Einzelantworten (vgl. Krüger et al., 2006, S. 160). Eine solche Analyse dürfte allerdings durch die mehrdimensionalen, nicht trennscharfen Frageitems erschwert werden.

Grundsätzlich muss beim Einsatz des EiC-Barometers beachtet werden, dass sich der Wandlungsbedarf, die -bereitschaft und -fähigkeit auf ein Individuum, eine Gruppe (z.B. eine Abteilung oder ein Unternehmensbereich) oder ein komplettes Unternehmen beziehen können. Dies ist eine wichtige Erkenntnis für Ansätze des Change-Controllings allgemein. Es sollte stets festgelegt werden, welche Betrachtungsebene das Messinstrument und die Bewertungskriterien fokussieren.

Die abgebildeten Checklisten sind auf die Unternehmensebene ausgerichtet. Sie lassen sich aber durch Umformulierungen auch auf andere Ebenen anwenden (vgl. Krüger et al., 2006, S. 162).



Wandlungsbereitschaft (WB)	1	2	3	4
Wie hoch ist die Wandlungsdynamik der Branche allgemein? (1= sehr niedrig, 4= sehr hoch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie hoch sind die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen? (1= sehr niedrig, 4= sehr hoch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie hoch ist der Anteil der Mitarbeiter, die bereits in mehreren Bereichen/ Unternehmungen gearbeitet haben? (1= sehr niedrig, 4= sehr hoch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie sind die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale der Betroffenen (1= ängstlich, konservativ, 4= neugierig, risikobereit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie hoch ist die Anzahl freiwillig initiiert und umgesetzter Verbesserungsvorschläge/ Change Requests? (1= sehr niedrig, 4= sehr hoch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erkennen die Betroffenen die derzeitige Situation als nicht zukunftsfähig? (1= trifft nicht zu, 4= trifft voll zu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existiert bei allen Betroffenen ein einheitliches Verständnis der notwendigen Veränderungen? (1= trifft nicht zu, 4= trifft voll zu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beurteilen die Betroffenen die angestrebten Ziele positiv (Anreiz-Beitrags-Saldo)? (1= trifft nicht zu, 4= trifft voll zu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verfügen die Betroffenen über überwiegend positive oder überwiegend negative Wandelungserfahrungen? (1= überwiegend negativ, 4= überwiegend positiv)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist das "Commitment" der Führungskräfte zum Wandel erkennbar? (1= trifft nicht zu, 4= trifft voll zu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wandlungsfähigkeit (WF)	1	2	3	4
Gibt es veränderungsbezogene und flexible Leitbilder, Ziele und Strategien? (1= nicht vorhanden, 4= vorhanden und umgesetzt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existieren (langfristige) Entwicklungs- bzw. Wandlungsprogramme? (1= trifft nicht zu, 4= trifft voll zu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie hoch ist der Grad der organisatorischen Selbstständigkeit und inneren Flexibilität der einzelnen Bereiche/ Einheiten (1= sehr niedrig, 4= sehr hoch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existieren flexible Einrichtungen, wie z.B. Lernplattformen, Erfahrungsgruppen, ...? (1= nicht vorhanden, 4= vorhanden und intensiv genutzt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie flexibel ist die Kopplung der Organisationseinheiten untereinander sowie mit den externen Partnern? (1= sehr starr, 4= sehr flexibel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existieren ein prof. Projektmanagement & entsprechende Kommunikations-, Dokumentations- & Infosysteme? (1= sehr wenig professionell, 4= sehr professionell)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie hoch sind Wandlungs-Know-how und Wandlungs-/ Projekterfahrung der Beteiligten (1= sehr niedrig, 4= sehr hoch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibt es organisatorische und zeitliche Ressourcen für neue Initiativen und Innovationen? (1= nicht vorhanden, 4= vorhanden und intensiv genutzt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind unterschiedliche Managertypen mit unterschiedlichen Qualifikationen vorhanden? (1= nicht vorhanden, 4= in hohem Maße vorhanden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibt es eine offene Kultur mit einer freien Kommunikation und einer hohen Konfliktfähigkeit? (1= wenig offene Kultur, 4= sehr offene Kultur)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 23: Fragenkatalog des EiC-Barometers nach Krüger, Coray, Dominizak, Petry (2006)

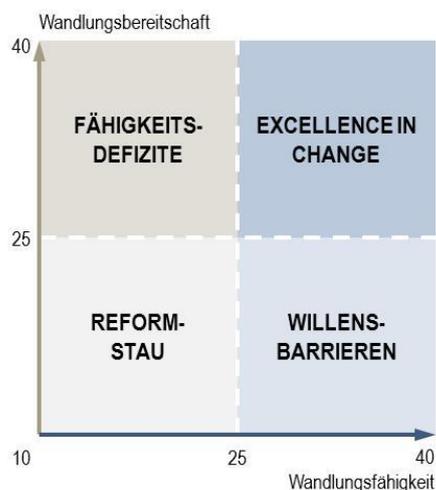


Abb. 24: Excellence-in Change-Matrix

Für die Autoren stellt das EiC-Barometer ein universell einsetzbares Instrument dar, das den Wandlungsverantwortlichen hilft, in kurzer Zeit einen Überblick über mögliche Bereitschafts- und Fähigkeitsbarrieren zu gewinnen.

Es kann für einen unternehmensinternen Vergleich von Selbst- und Fremdbild der am Wandel Beteiligten genutzt werden, z.B. Auftraggeber versus Projektmanager versus Teammitglieder versus Betroffene. So werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Wahrnehmung transparent und eventuell bestehende Kommunikationslücken zwischen den Gruppen identifiziert. Eine strukturierte Diskussionsgrundlage für das weitere Vorgehen ist das Ergebnis (vgl. Krüger et al., 2006, S. 157).

Auch wenn das Instrument hinsichtlich der Trennschärfe der Messgrößen oder eines handlungsorientierten Ergebnisses an Grenzen stößt, lässt sich anhand der Matrix anschaulich erkennen, an welchen Einflussfaktoren angesetzt werden sollte und wo Detailanalysen sinnvoll wären.

Die entwickelten Faktorenbündel und Frageitems dienen als inhaltliche Beispiele für das Operationalisieren der Konstrukte Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit. Darüber hinaus fungiert das Instrument selbst als Veränderungsintervention. Die Einbindung der Mitarbeiter schafft Akzeptanz und kann die Implementierung des Wandels erleichtern (vgl. Krüger et al., 2006, S. 161).

NEUE BEFRAGUNGSFORMEN IM CHANGE MANAGEMENT

Neben Messkonzepten, die idealerweise auf einem Bezugsrahmen basieren, mehrere Wirkungsstufen mit operationalisierbaren Messgrößen und Evaluationsverfahren umfassen, beschäftigt sich das Controlling im Change Management auch mit spezifischen, isolierten Evaluationsverfahren.

Eine neue Art von organisationalen Feedbackinstrumenten, die Einstellungen und Meinungen von Mitarbeitern online – schnell, gezielt, standortunabhängig, flexibel und kostengünstig – erfassen, erfahren im Change Management eine zunehmende Popularität und Verbreitung (vgl. Müller, Liebig, Straatmann, & Bungard, 2010, S. 66).

Dazu zählen zahlreiche begrifflich unterschiedliche Verfahren, wie Pulsbefragungen, themenzentrierte, strategieorientierte oder taktische Change-Befragungen. Die neuen Befragungsinstrumente zeichnen sich durch einen reduzierten Fragenpool, die Option zur Wiederholung in relativ kurzen Zeitabständen und die Verwendung von Stichproben aus. Die Stichprobenauswahl erfolgt anhand von Kriterien der Repräsentativität und der Relevanz der Stichprobenezusammensetzung für ein bestimmtes Problemfeld (z.B. Unternehmensbereiche, Führungsebenen).

Die Rückspiegelung der Ergebnisse erfolgt auf einem hoch aggregierten Niveau an die Projektverantwortlichen oder höhere Hierarchieebenen. Sie interpretieren die Ergebnisse und leiten hieraus potenzielle Maßnahmen ab (vgl. Müller et al., 2010, S. 67, 69).

Da Befragungen ein zentrales Element in Messkonzepten darstellen, lohnt sich ein näherer Blick auf die neuen, spezifischen Befragungsformen im Change Management.

Relevante konzeptionelle und methodische Aspekte für ein Controlling der Veränderungskommunikation werden herausgearbeitet.

Puls- und Change-Befragungen sind praktikable Instrumente zur Erfassung von Trends und Entwicklungen im Kontext von Veränderungsprozessen in Organisationen. Sie sind inhaltlich flexibel und liefern ein zeitnahe Feedback.

Charakteristisch für **Pulsbefragungen** sind ihre Kürze, mit oft weniger als 15 Fragen, und ihre mehrmalige Wiederholung. Sie enthalten selten qualitative Fragen und sollen einfach, leicht und schnell auswertbar sein. Pulsbefragungen basieren auf einer repräsentativen Stichprobe oder einer Vollerhebung einer bestimmten Zielgruppe, z.B. obere Führungskräfte. Sie fungieren als Controllinginstrument sowohl für einzelne Prozesse, als auch für das „Allgemeinbefinden“ einer Organisation (vgl. Müller et al., 2010, S. 67f).

Change-Befragungen hingegen zeichnen sich insbesondere durch einen starken Themenfokus aus und stellen den Befragungsanlass bzw. die Optimierung des bereits initiierten, konkreten Change-Programms in den Mittelpunkt.

Im Gegensatz zu Pulsbefragungen haben sie nicht die zeitnahe Kontrolle von Veränderungsprozessen, sondern die Nutzung der Ergebnisse zur detaillierten Analyse eines spezifischen Problemfeldes aus Mitarbeitersicht und die Ableitung konkreter Handlungsmaßnahmen zur Optimierung des Veränderungsprojektes zum Ziel.

Change-Befragungen liefern Erkenntnisse zu psychologischen Akzeptanzfaktoren des Veränderungsprozesses und geben Aufschluss über die Wahrnehmung verschiedener Veränderungsmaßnahmen. Der inhaltlichen Konzeption des Fragebogens liegen idealerweise theoriegeleitet Stellhebel und Zielkriterien zugrunde. Entsprechend ist der Entwicklungsaufwand für das Befragungsmodell und den Fragepool mit ca. 20 bis 50 Items größer als bei Pulsbefragungen. Insbesondere zugelassene offene Kommentare liefern wichtige Informationen zur Interpretation und Konkretisierung der quantitativen Zahlen. Sie liefern häufig konkrete Verbesserungsvorschläge aus Sicht der Beteiligten (vgl. Müller et al., 2010, S. 68).

An die Change-Befragung schließt ein Folgeprozess an, der bei den identifizierten Stellhebeln ansetzt. Die Chance, aus einem theoriegeleiteten, inhaltlich fundierten Modell relevante Handlungsansätze ableiten zu können, rechtfertigt den höheren Entwicklungsaufwand.

Aufgrund der charakteristischen mehrmaligen Wiederholung der Befragung in kurzen Zyklen besteht die Gefahr einer Überbefragung bzw. Befragungsmüdigkeit der Beteiligten. Wenn die Befragung aber ein Thema mit hoher Relevanz für das Unternehmen und die Mitarbeiter adressiert, konkrete Maßnahmen abgeleitet und die Ergebnisse klar kommuniziert werden, minimiert sich dieses Risiko.

Dennoch ist eine umfeld- und projektspezifische Planung der Befragungszeitpunkte entscheidend für den Erfolg. Zunächst muss eine gewisse Zeit vergehen, damit Veränderungen spürbar werden. Zudem ändern sich grundsätzliche Einstellungen der Mitar-



beiter eher langfristig (vgl. Müller et al., 2010, S. 69f). Ein weiteres Learning aus dem Change-Controlling.

In der Literatur zum Change-Controlling findet sich eine Erkenntnis des Kommunikations-Controllings wieder: Grundsätzlich sollte bei der Konzeption eines Messinstrumentes berücksichtigt werden, dass ein Portfolio verschiedener Verfahren, die Wirkung einer Veränderungsinitiative zuverlässiger widerspiegelt, als die Fokussierung auf ein einzelnes Instrument. Es handelt sich um eine multimethodische Aufgabe (z.B. Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse), die qualitative und quantitative Messgrößen in jeder Phase des Wandels integriert. Eine Kombination ermöglicht eine enge Kontrolle und schafft zugleich Freiräume für innovative Ideen (vgl. Klarner & Raisch, 2007, S. 13).

GRENZEN IM CHANGE CONTROLLING

Neben wertvollen Erkenntnissen zeigt die Literatur auch Grenzen des Change-Controllings auf. Wie zu Beginn des Abschnitts beschrieben, steht auch diese Disziplin vor einem Quantifizierungs- und Messbarkeitsproblem (vgl. Grimmeisen, 1998, S. 156). Der Maßstab für die Erreichung der Veränderungsziele beruht mehr auf persönlicher Subjektivität als auf kristallklaren Kriterien (vgl. Claßen & Kyaw, 2010, S. 78). Die Grenzen der Messbarkeit liegen in der Definition des Change Managements selbst und den eher mittelbar wirkenden Instrumenten (vgl. Abb. 7).

Qualifikation adressiert bspw. erforderliche Kompetenzen und Fähigkeiten bei den Betroffenen. Zielsetzungen wie Motivation oder Akzeptanz für die Veränderung entsprechen ebenso wenig einer „harten“ Business Case Logik.

„Die Kosten von Change Management sind um ein Vielfaches leichter zu messen als dessen Nutzen. Sie fallen zudem auf der Zeitachse wesentlich früher an. Der Nutzen zeigt sich meist spät, oft erst nach Jahren.“ (Claßen & Kyaw, 2010, S. 72).

3.6 Zusammenfassung der Implikationen zur Entwicklung eines Controllingansatzes für Veränderungskommunikation

Die skizzierten Ansätze wurden hinsichtlich ihrer Implikationen zur Entwicklung eines Controllingansatzes für Veränderungskommunikation reflektiert. Schlussfolgerungen wurden am Ende eines jeden Abschnitts festgehalten. Die Abb. 25 zeigt zusammenfassend den Erkenntnisgewinn zum Transfer.

Ansatz/ Anforderungen	PR Performance Analyse (Besson 2004, 2008)	Index Interne Kommunikation (ICOM)	Controlling der Marketing- kommunikation (Reinecke, Janz, 2007)	Messinstrument für Veränderungsbereitschaft (Rodenstock, 2007)	Systemische Evaluation (Stolla, 2008)	EiC-Barometer (Krüger, Coray, Dominizak, Petry, 2006)
Theoretischer Bezugsrahmen	+ Integriertes PR- Evaluationsmodell als Regelkreis	+	+	+	-	- Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit
Mehrstufige Wirkungs- dimensionen	+ Programm und Wirkung (Medien-, Zielgruppenresonanz, Reputation/ Einstellung)	+	+	+	-	± 2 Wirkungsstufen
Zielorientierte, erfolgskritische, steuerungsrelevante Messgrößen	+ Leitkennwerte	+	+	±	-	± Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit
Operationalisierbar- keit in Kennzahlen	± - teils qualitative Kommentare als Kennwerte, schwer aggregierbar	+	+	-	-	- 20 wenig trennscharfe Items
Evaluationsverfahren	+ Methodenkatalog & konkrete Bsp. (Checklisten, Fragebögen)	±	+	±	-	± Ausschließlich Befragung
Integration aller Instrumente	+	+	+	-	-	-
Steuerungs- mechanismen	+ Kontinuierliches Feedback, Reporting	+	±	-	±	- Wenig Konkretes, keine Standards
Praktikabilität	- Vielzahl erhobener Einzelwerte, Vergleichbarkeit	±	+	-	-	+ kurzer Fragenkatalog
Handlungs- orientierung	± geht in der Aggregation verloren	±	+	±	-	± Wandlungsmatrix lässt Tendenzen erkennen, keine konkreten Handlungen
Aufwand-Nutzen- Relation	- Komplexität, qualitativer Ergebnistyp	±	+	±	k.A.	± Aufwand gering bei eingeschränktem Nutzen
Erkenntnisse zum Transfer	Regelkreis, Mix an qualitativen und quantitativen Kennwerten, Methodenkatalog	Wirkungsdimensionen, Scorecards, Ergebnisdarstellung	Bidirektionale Wirkungsstufen mit Zielgrößen, erprobte Kennzahlen & Methoden	Bezugsrahmen mit Akzeptanzfaktoren nach Reiß, Vorlagen für Frageitems	Prozesssicht auf Metaebene	Items, Betrachtungsebenen (Individuum, Gruppe, Unternehmen)

Abb. 25: Erkenntnisse zum Transfer aus den reflektierten Ansätzen des Kommunikations- und Change-Controllings

Aus der Literaturanalyse zum Kommunikations- und Veränderungs-Controlling wurden erfolgskritische und steuerungsrelevante Faktoren identifiziert, die als inhaltliche Modellgrößen in einen Controllingansatz der Veränderungskommunikation transferiert werden.

Weiterhin wurde theoretisches, methodisches und anwendungsorientiertes Transferwissen für das folgende Kapitel gewonnen.

Im Ergebnis zeigt die Reflektion einerseits zahlreiche Elemente mit Potenzial für einen Transfer auf die Disziplin der Veränderungskommunikation, andererseits auch Defizite bestehender Ansätze. Beides bestärkt die Notwendigkeit der Entwicklung eines spezifischen Controllingansatzes für die Veränderungskommunikation.

4 Entwicklung eines Controllingansatzes für Veränderungskommunikation

Mit diesem neuen Controllingansatz wird angestrebt, **A)** den im ersten Teil herausgearbeiteten Besonderheiten der Veränderungskommunikation konzeptionell, methodisch und anwendungsorientiert gerecht zu werden, **B)** die Anforderungen an ein professionelles Kommunikations- und Veränderungs-Controlling bestmöglich zu erfüllen, **C)** mittels Transfer bewährter Modelle, Messkonstrukte, Kennzahlen und Methoden aus Forschung und Praxis anschlussfähig zu sein.

Zur Entwicklung eines Controllingansatzes für Veränderungskommunikation sind verschiedene Vorgehensschritte notwendig.

Zunächst ist ein theoretischer Bezugsrahmen zu entwickeln, der verschiedene Wirkungsstufen und Messkonstrukte in einer prozessorientierten Systematik verknüpft und logisch abbildet. Die vom klassischen Stimulus-Response-Modell der Kommunikationstheorie abgeleitete Definition von Veränderungskommunikation dient dazu als grundlegende Orientierung.

Im nächsten Schritt erfolgt die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte. Für jede der Wirkungsstufen werden relevante Messgrößen ausgewählt, inhaltlich konkretisiert und definiert (vgl. Homburg & Giering Anette, 1996, S. 5).

Um sie empirisch zu erfassen, werden ihnen messbare Kennzahlen mit validen Messverfahren zugrunde gelegt.

Schließlich werden die Ergebnisdarstellung und Steuerungsmechanismen des Controllingansatzes erarbeitet. Die Entwicklung des Controllingansatzes basiert konzeptionell und methodisch auf den interdisziplinär gewonnenen Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel 2 und 3.

4.1 Bezugsrahmen des Controllingansatzes der Veränderungskommunikation

Der Bezugsrahmen soll den Prozess der Veränderungskommunikation von der Initiierung durch den Kommunikator bis hin zur Wirkung beim Empfänger inhaltlich und prozessual mit einem Evaluationsprozess verknüpfen. Als inhaltstheoretische Basis für die Messobjekte im Bezugsrahmen dient das in Kapitel 2.2 beschriebene Kommunikationsmodell und die formulierte Definition von Veränderungskommunikation anhand der drei Konstrukte A) Kommunikator, B) Signale bzw. Veränderungsbotschaften, die über Instrumente vermittelt werden, und C) Empfänger, die sich im Kontext organisationalen Wandels befinden (Abb. 26).

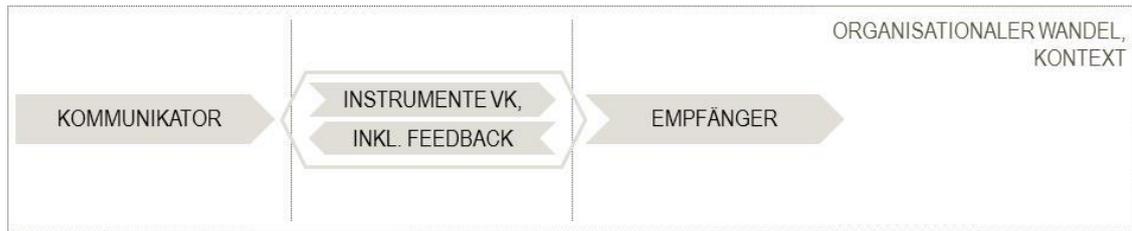


Abb. 26: Kommunikationsmodell der Veränderungskommunikation

Das klassische Kommunikationsmodell liefert eine vereinfachende wie pragmatische Abbildung des Kommunikationsprozesses und impliziert verschiedene kommunikative Wirkungsstufen.

Seitens des Kommunikators wird der Einsatz; als Voraussetzung zur Umsetzung und Wirkung der Veränderungskommunikation, – der Input analysiert. Gegenstand dieser **Inputevaluation** auf der ersten Wirkungsstufe sind das Konzept der Veränderungskommunikation, das die strategischen Leitideen, Inhalte, Zielgruppen und Instrumente beschreibt, sowie der investierte finanzielle und personelle Aufwand zur Umsetzung. Die zweite Wirkungsstufe bezieht sich auf die eingesetzten Instrumente der Veränderungskommunikation, inkl. Feedback. Sie werden einzeln und auch aggregiert in Summe hinsichtlich ihrer qualitativen und quantitativen **Leistung** bewertet.

Diese ersten beiden Wirkungsstufen fokussieren die Effizienz in der Initiierung und Umsetzung der Veränderungskommunikation als Wirkungsvoraussetzungen. Die Feedbackfunktion im Kommunikationsmodell wird später als eine Kennzahl in der Leistungsevaluation berücksichtigt.

Seitens der Empfänger wird die Wirkung der Veränderungskommunikation auf die Zielgruppe, d.h. die vom Wandel betroffenen Organisationsmitglieder, evaluiert. Die aktive Beteiligung an den Maßnahmen der Veränderungskommunikation bzw. Interaktion stellt ein erstes Konstrukt der **Wirkungsevaluation** dar. Das Kennen, Können, Wollen, Sollen & Dürfen sowie schließlich die Verhaltensänderung wurden bereits als die wirkungsorientierten Ziele der Veränderungskommunikation beschrieben (vgl. 2.3.2). Sie bilden die weiteren inhaltlichen Messkonstrukte auf dieser Stufe.

Ergänzend zu diesen Wirkungen, die auf den Einschätzungen bzw. der Wahrnehmung der Zielgruppe beruhen, integriert der Bezugsrahmen eine weitere und letzte Stufe: Wirkungen, die sich auf der **Organisationsebene**, d.h. in der Strategie, den Strukturen, Prozessen und Systemen manifestieren. Die Verhaltensänderung der Zielgruppe, als das finale Ziel der Veränderungskommunikation, drückt sich in ihrem Handeln und ihren Entscheidungen aus. Die Ergebnisse dieses Handelns und dieser Entscheidungen werden schließlich in veränderten Organisationsstrategien, -strukturen, -prozessen und -systemen sichtbar. Die beiden Stufen der Zielgruppen- und organisationalen Wirkung stellen die Frage nach der Effektivität der Veränderungskommunikation: Was soll beim Empfänger bzw. in der Organisation bewirkt werden?



Abb. 27: Messobjekte, Wirkungsstufen und Messkonstrukte im Bezugsrahmen

Der Wirkungsverlauf zwischen den Stufen und einzelnen Messkonstrukten im Bezugsrahmen ist nicht unidirektional, sondern kann auch in umgekehrter Richtung erfolgen, was die durchbrochenen Trennlinien in der Grafik betonen. Veränderte Verhaltensweisen der Zielgruppen, z.B. Nutzung neuer Grundlagen in der Entscheidungsfindung, können auf deren Haltung wirken.

Eine weitere Wirkungsstufe mit monetären Zielkonstrukten wird bewusst aus zweierlei Gründen nicht in den Bezugsrahmen integriert. Erstens zielt die Veränderungskommunikation per Definition nicht direkt auf monetäre Größen. Zweitens wären diese nicht nachweislich auf die unmittelbare Wirkung der Veränderungskommunikation zurückzuführen. Möglich wäre lediglich eine pragmatische aber zugleich künstliche Herstellung eines hypothetischen Zusammenhangs zwischen der Kommunikationswirkung und ihrem monetären Wertbeitrag mittels einer vereinbarten Wirkkette. Dies ist im Kontext dieser Arbeit und des Fallbeispiels nicht zielführend.

Der entwickelte Bezugsrahmen in Abb. 27 lässt noch eine prozessuale Systematik bzw. den Charakter einer formativen Evaluation vermissen. Bessons integriertes PR-Evaluationsmodell ist als Regelkreis angelegt oder Stolla beschreibt die Evaluation als Prozess mit Steuerungsfunktion. Diese beiden Ansätze dienen als Vorbild, um auch im Controllingssystem für Veränderungskommunikation die Anforderungen nach Kontinuität in der Evaluation und Steuerungsmechanismen zu erfüllen (Abb. 28).

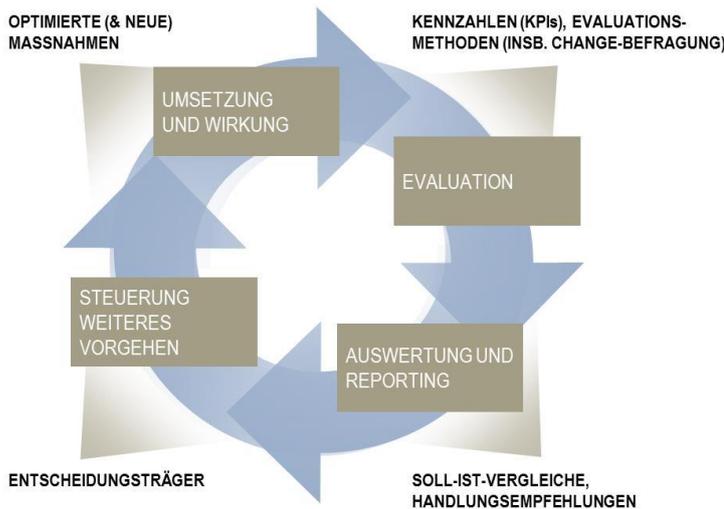


Abb. 28: Controllingansatz als Regelkreis

Die Wirkungsstufen werden jeweils mit einem Evaluationsschritt verknüpft. Dass ein kontinuierliches Monitoring zu fest definierten Messzeitpunkten (t_x) stattfindet, stellen die mehrfachen Pfeile im Bezugsrahmen dar.

Die Ergebnisse dieser Evaluationen werden in Form eines handlungsrelevanten Reportings an die Entscheidungsträger zurückgespiegelt. Auf dieser Basis werden Entscheidungen zur weiteren Vorgehensweise im Veränderungsprozess eingesteuert.

Anpassungen und Optimierungen im Konzept und in der Umsetzung der Veränderungskommunikation dienen der Zielerreichung. In den Regelkreis wird ein Upgrade, im Sinne einer erweiterten, verbesserten oder auch neuen Version, eingesteuert. Der entwickelte Bezugsrahmen des Controllingansatzes der Veränderungskommunikation ist in der Abb. 29 dargestellt.

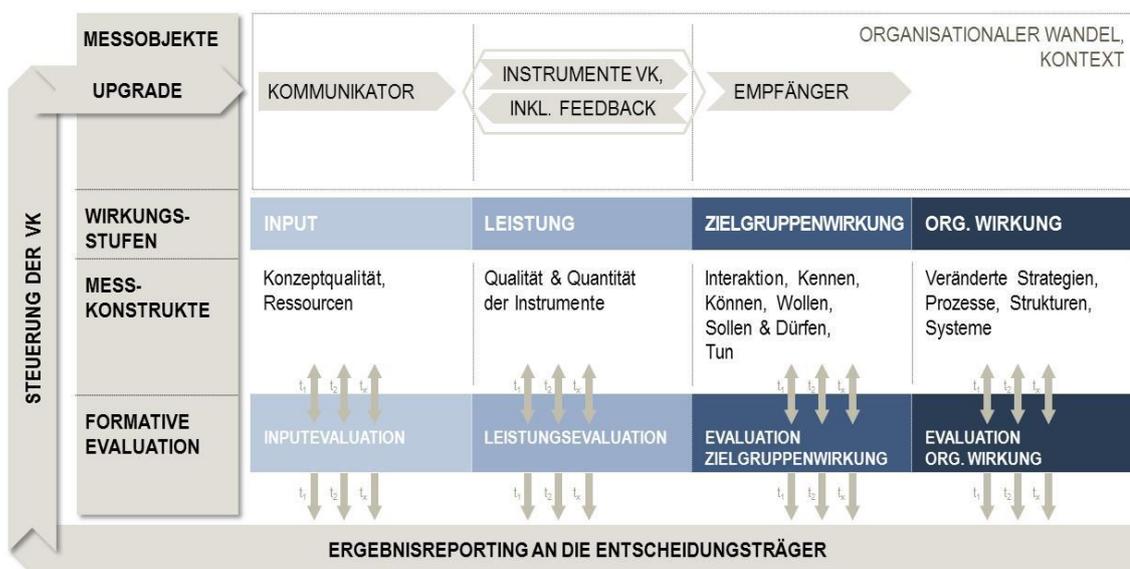


Abb. 29: Bezugsrahmen des Controllingansatzes der Veränderungskommunikation

4.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Messgrößen im Bezugsrahmen

„Unter Konzeptualisierung eines Konstrukts verstehen wir [...] die Erarbeitung der Konstruktdimensionen, wohingegen die darauf aufbauende Entwicklung eines Messinstruments als Operationalisierung bezeichnet wird.“
(Homburg & Giering, 1996, S. 5).

Im Bezugsrahmen sind abstrakte Konstrukte eingebunden, d.h., sie sind nicht direkt messbar. Um sie empirisch zu erfassen, werden für jede Input-, Leistungs- und Wirkungsgröße manifeste Kennzahlen gebildet, die den theoretischen Bedeutungsinhalt eines Konstrukts messbar machen (vgl. Homburg & Giering, 1996, S. 6).

Zur Generierung der Kennwerte und der Methodik ihrer Erhebung werden die gewonnenen Erkenntnisse der Literaturanalyse zu den Besonderheiten der Veränderungskommunikation und zum Kommunikations- bzw. Veränderungs-Controlling herangezogen. Zur Konzeptualisierung und Operationalisierung der ausgewählten Konstrukte existieren bereits etablierte und akzeptierte Kennzahlen und Evaluationsverfahren der empirischen Forschung, die für Veränderungskommunikation zu spezifizieren und anzupassen sind.

Allerdings werden in den Theorie- und Praxisansätzen die unterschiedlichsten Begriffe für eine stufenweise Erfassung der Konstrukte geprägt: z.B. Konstruktdimensionen, Faktoren, Indikatoren, Phasen, Phasenabschnitte, Leitkennwerte, Kennwerte, Einzelwerte oder Kennzahlen (vgl. Homburg & Giering, 1996, S. 14; Besson, 2008, S. 247; Fischer et al., 2008, S. 28). Anstatt die Definitionen, Gleichartigkeit oder Abgrenzungen der Begriffe zu diskutieren, wird in dieser Arbeit pragmatisch eine Begriffsstruktur, wie in Abb. 30 gezeigt, festgelegt.

Ein theoretisches Konstrukt kann durch eine, zwei oder mehrere Kennzahlen erfasst werden. Für die Konstrukte werden messbare, direkt beobachtbare Kennzahlen gebildet. Die Kennzahlen können sich aus aggregierten Einzelwerten bzw. Items zusammensetzen oder sind Mittelwertindizes. Dies kann über zwei Herangehensweisen passieren: A) die Kennzahl verursacht den Einzelwert oder B) der Einzelwert übt einen Effekt auf die Kennzahl aus (vgl. Homburg & Giering, 1996, S. 6).

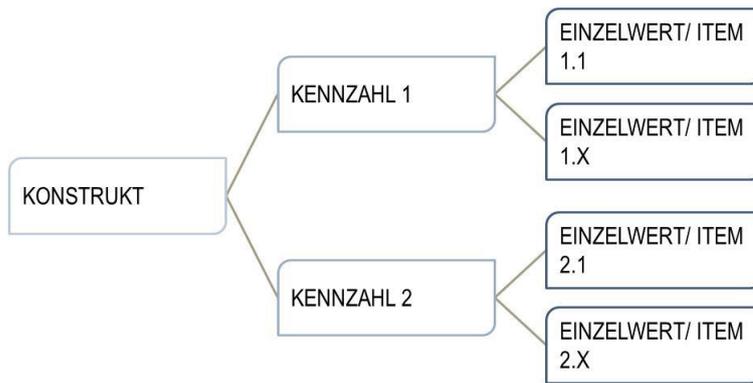


Abb. 30: Begriffsstruktur zur Operationalisierung

Dies ist eine Reduzierung der Komplexität, die mögliche zwischengeschaltete Dimensionen ausblendet, aber der Entwicklung eines praktikablen Controllingansatzes dient. Für jede Kennzahl der Wirkungsstufen Input, Leistung und Wirkung wird eine Definition, Einheit, Evaluationsmethode, -frequenz und ein Sollwert bestimmt.

4.2.1 Inputevaluation

Das erste Konstrukt auf der Wirkungsstufe Input bildet die **Konzeptqualität**. Sie ist als aggregierte Kennzahl über Einzelwerte messbar. Bevor die Umsetzung der Veränderungskommunikation starten kann, wird das entwickelte Konzept „prä“-evaluiert. Im Konzept der Veränderungskommunikation sind phasen- und/ oder wirkungsorientierte Ziele, strategische Leitideen, Botschaften, Akteure, Zielgruppen, Instrumente und der Zeitplan festzulegen. Weiterhin sollte das Konzept auch die Projektsteuerung, z.B. über eine Fortschrittsmessung, und die Projekt- bzw. Teamstruktur beschreiben. Diese inhaltlichen und prozessualen Aspekte sind auf ihre Vollständigkeit und Qualität im Kontext der Anforderungen und Möglichkeiten des individuellen Veränderungsprozesses zu prüfen.

Die inhaltliche und prozessuale Qualität des Veränderungskonzeptes kann methodisch anhand einer Checkliste evaluiert werden, die auf der Literaturanalyse in den Kapiteln 2.4 bis 2.7 basiert.

Um überhaupt ein Konzept für Veränderungskommunikation entwickeln zu können, braucht es einen klar formulierten **Veränderungsauftrag** und **messbare Ziele**. Messbar sind Ziele, die zu einem terminierten Zeitpunkt einen definierten Wert erreichen sollen. Wenn Veränderungskommunikation situativ sein soll, muss zuvor eine **Analyse der Situation** erfolgen. Die Unternehmens-, die Kommunikations- oder die Wettbewerbssituation, die Chancen und Risiken für den Wandel bergen, sind anhand aktueller Daten (Umfragen, Berichte, Reports) darzustellen.

Im Konzept der Veränderungskommunikation sollten die **Zielgruppen** festgelegt und segmentiert werden. Ihre Rolle (z.B. Botschafter, Vorbild), ihr Grad der Betroffenheit, aber auch ihr Einfluss auf den Erfolg des Wandels dienen zur Segmentierung. Ihre un-

terschiedlichen kommunikativen Bedürfnisse an die Botschaften und Instrumente der Veränderungskommunikation werden im Konzept festgehalten. Die inhaltliche Qualität zeigt sich zudem darin, ob *strategische Leitideen* der Veränderungskommunikation einfließen (Vorbild-, Botschafter, -Beteiligungsansatz).

Die Checkliste sollte zentrale *Kernbotschaften* abfragen, die nach der Durchführung eines Kommunikationskonzeptes im Bewusstsein der Zielgruppen verankert sein sollen. Neben der reinen Existenz dieser Botschaften im Konzept sind Prinzipien ihrer Vermittlung zu bewerten. Klarheit, Wiederholung und eine aufmerksamkeitsstarke Gestaltung sind Checkpunkte.

Die Auswahl bzw. der Mix an *Instrumenten* ist im Kontext der Ziele und strategischen Leitideen im Konzept zu beschreiben und zu begründen. Zielvorgaben, Zielgruppen und Verantwortlichkeiten für die einzelnen Instrumente sind klar zu formulieren. Auch ihre Orchestrierung in einen Ablauf-/Zeitplan ist Gegenstand des Konzeptes und damit in der Inputevaluation zu bewerten.

Die bisher beschriebenen Checkpunkte beziehen sich auf die inhaltliche Qualität des Konzeptes. Daneben sind *prozessuale Aspekte* im Konzept der Veränderungskommunikation zu evaluieren, die aus dem Projektmanagement, teils adaptiert mit Veränderungsspezifika, übernommen werden können: Ressourcenplanung, begleitendes Controlling, Projektteamaufstellung.

Ein Entwurf einer Checkliste für die Konzeptqualität der Veränderungskommunikation wird im Anhang 1 vorgeschlagen.

Jeder Checkpunkt wird anhand seines Erfüllungsgrades in Prozent (100% bis 0% erfüllt) bewertet. Die Auswertung und Aggregation der Einzelwerte hat die Konzeptqualität in Prozent zum Ergebnis. Diese Kennzahl dient sozusagen als „Quality Gate“ für die Freigabe der Umsetzung. Defizite bzw. Optimierungspotenziale, die bei der Evaluation des Konzeptes festgestellt werden, sind direkt zu beheben bzw. zu integrieren. Die Konzeptqualität sollte vor dem Umsetzungsstart der Veränderungskommunikation um 90% liegen.

Die Evaluation, ob die Konzeptbestandteile vollständig sind und logisch aufeinander aufbauen, sollte ein Experte vornehmen, der nicht an der Konzeption mitgewirkt hat – aus neutraler, projektexterner Perspektive (vgl. Besson, 2008, S. 130).

Um eine gültige und zuverlässige Konzeptevaluation sicher zu stellen, muss die Checkliste die Forderungen nach Validität und Reliabilität erfüllen. Die Vollständigkeit der Checkpunkte kann anhand bestehender ähnlicher Messmethoden und der theoretischen Überlegungen in dieser Arbeit geprüft werden. Sowohl Erfolgs- als auch Misserfolgskriterien aus bereits abgeschlossenen Veränderungsprojekten können als Best Practice Referenz für die Checkliste dienen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2002, S. 377). Die Frage der Zuverlässigkeit kann mit der Kompetenz sowie der Anzahl der Experten beantwortet werden. Der bzw. die Experten sollten fundierte Kompetenzen und praxisnahe Erfahrungen auf den Gebieten Change Management und Kommunikationsmanagement

besitzen. Allerdings ist in der Konzeptevaluation weniger die quantitative Korrektheit des Prozentergebnisses von Relevanz, sondern eher das Aufdecken von Defiziten und deren Optimierung. Deshalb empfiehlt die Autorin eine Bewertung der Konzeption in Form eines gemeinsamen Workshops mit ein bis zwei Experten und dem Projektteam, um das Konzept im Dialog direkt zu optimieren und den Erfüllungsgrad auf über 90 Prozent zu entwickeln.

.Die Erhebungsfrequenz ist zeitlich mit der Entwicklung bzw. möglichen Anpassungen des Konzeptes verbunden. Jeweils vor der Umsetzung eines neuen oder optimierten Konzeptes sollte dessen Qualität evaluiert werden.

Die in Anhang 1 dargestellte Checkliste ist als ein Entwurf zu verstehen, der grundsätzliche, identifizierte Checkpunkte festhält, aber einer individuellen Anpassung an das spezifische Veränderungsprojekt bedarf. Eine Inputevaluation kann sich an etablierten Ansätzen der Konzeptionstechnik orientieren (vgl. Besson, 2008, S. 126).

Neben der Konzeptqualität sind die **Ressourcen** als Konstrukt der Inputebene zu operationalisieren. Sie sind anhand der Kennwerte Finanz-, Personal- und Zeitaufwand zu erfassen. Sowohl der Personal- als auch der Zeitaufwand für die Veränderungskommunikation können unter dem Finanzaufwand mit erfasst und summiert werden, z.B. als Personalkosten, Manntage mit Tages- oder Stundensätzen.

Je nach Zweck oder Adressat der Evaluation können die Ressourcen auf Instrumenten- oder Gesamtprojektebene dargestellt werden. Die klassischen Methoden zur Ressourcenkontrolle stammen aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre. Die Bewertung des finanziellen Aufwands ist eine klassische Controller-Aufgabe: die tatsächlich ausgelösten Kosten (Ist) werden erhoben und mit dem eingeplanten Budget (Soll) verglichen. Positive Abweichungen werden als Einsparungen vermerkt oder umverteilt. Negative Abweichungen müssen durch Kürzungen kompensiert oder durch Anpassungen im Budgetplan gedeckt werden. Für den Finanzaufwand bietet sich neben einem Vergleich absoluter Plan-Ist-Werte in der Einheit Euro die Bildung von Quotienten an: die Kosten können z.B. ins Verhältnis zur Anzahl der erreichten Mitarbeiter gesetzt werden. Im Ergebnis entstehen relative Quotenwerte (z.B. 1.000 Euro pro Mitarbeiter), die in Relation zu anderen (Veränderungs-) Projekten oder Maßnahmen gesetzt werden können. Die Evaluation der Ressourcen sollte möglichst automatisiert mittels bestehender Informationssysteme und standardisierter Abläufe erfolgen. Die so gewonnenen Daten sind in das Controllingsystem zu integrieren.

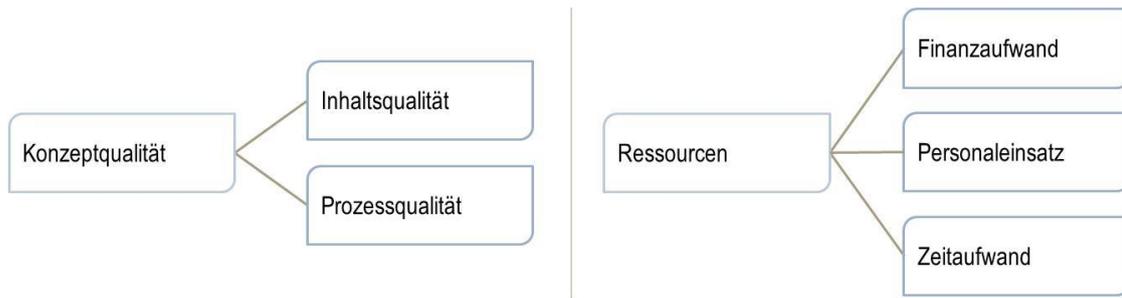


Abb. 31: Konstrukte und Kennzahlen der Inputevaluation

4.2.2 Leistungsevaluation

Neben dem investierten Input stellt die Leistung der eingesetzten Instrumente der Veränderungskommunikation die zweite Wirkungsvoraussetzung dar. Die Frage „Was leisten die Instrumente der Veränderungskommunikation?“ muss hinsichtlich der qualitativen und quantitativen Leistung jedes einzelnen Instruments, aber auch der Veränderungskommunikation als aggregiertes Ganzes beantwortet werden. Bezüglich der *Quantität* der Instrumente ist erfolgskritisch, die Zielgruppe möglichst vollumfänglich in regelmäßiger, wiederholender Frequenz zu erreichen und möglichst zu beteiligen. Die zu leistende *Qualität* der Instrumente wird durch die Inhalte und Gestaltung der Veränderungskommunikation bestimmt.

Die Leistungsevaluation beurteilt noch nicht die Zielgruppenwirkung der Maßnahmen der Veränderungskommunikation, sondern das, was produziert, publiziert oder veranstaltet wurde.

Zunächst sind die Konstrukte Qualität und Quantität der Leistung jeweils für die einzelnen eingesetzten Instrumente der Veränderungskommunikation in Kennzahlen zu operationalisieren, denn z.B. ein Newsletter verlangt andere Messgrößen als eine Dialogveranstaltung.

Dazu muss zunächst eine Auswahl an Instrumenten der Veränderungskommunikation getroffen werden. Sie basiert einerseits auf den Ausführungen des Kapitels 2.7, andererseits auf dem Praxisbeispiel dieser Arbeit. Das Spektrum an Maßnahmen der Veränderungskommunikation ist sehr weit gestreut und kann im Rahmen dieser Arbeit nicht vollständig in der Operationalisierung abgedeckt werden. Die folgend dargestellten Kennzahlen und Evaluationsmethoden für ausgewählte Instrumente müssen individuell an das jeweilige Veränderungsvorhaben angepasst werden.

Da die persönliche Zweiwegkommunikation grundsätzlich in Veränderungsprojekten (vgl. Abschnitt 2.7) und auch speziell im Fallbeispiel eine entscheidende Rolle spielt, werden die Instrumente Workshop, Dialogveranstaltung und Training ausgewählt. Intranet und Newsletter werden ergänzend als Instrumente der Einweginformation in die Leistungsevaluation einbezogen. Außerdem wird ein veränderungsspezifisches Sonderformat, Vorbildaktionen des Topmanagements, erfasst. Für jede dieser Maßnahmen

werden möglichst anerkannte, wie erprobte Leistungskennzahlen und Messverfahren hinsichtlich ihrer Quantität und Qualität definiert.

(Veränderungsspezifische) Workshops, Dialogreihen und Präsenztrainings werden zur Operationalisierung ihrer Leistung aufgrund ihrer ähnlichen Konstitution zu **Veranstaltungen** der Veränderungskommunikation zusammengefasst. Ihnen liegen grundsätzlich die gleichen Messkonstrukte und Kennzahlen zugrunde.

Die Analyse der Quantität umfasst die Kennzahlen der **Reichweite** und der **Umsetzungshäufigkeit**. Ersteres wird als die Anzahl der Teilnehmer an der Veranstaltung definiert. Dieser absolute Wert der Reichweite kann ins Verhältnis zur Gesamtzielgruppe der Veränderungskommunikation gesetzt werden (Prozentsatz).

Die zweite Kennzahl misst die Anzahl der Durchführungen einer Veranstaltung in einem definierten Zeitraum, z.B. pro Quartal. Aufgrund der großen Bedeutung von Partizipation und Feedback als strategische Leitideen der Veränderungskommunikation wird der **potenzielle Interaktionsgrad** als dritte Kennzahl der quantitativen Leistung einbezogen. Er ist definiert als die Anzahl möglicher Teilnehmerfeedbacks im Verhältnis zu den Teilnehmern insgesamt oder als der Anteil an Zeit für Interaktion in Relation zur gesamten Veranstaltungsdauer. Potenziell bezieht sich dabei auf das mögliche Interaktionsmaß, das das Konzept einer Veranstaltung zulässt. Inwieweit dieses Potenzial auch tatsächlich in der Umsetzung genutzt wird, erfasst die Evaluation der Zielgruppenwirkung.

Die Ist-Werte dieser quantitativen Kennzahlen werden jeweils durch Beobachter protokolliert oder durch bestehende Systeme des Veranstaltungsmanagements automatisiert gewonnen.

Die **inhaltliche und gestalterische Qualität** von Veranstaltungen der Veränderungskommunikation kann mit der Methode der Beobachtung evaluiert. Bereits in der Inputevaluation werden die im Konzept geplanten Instrumente ex ante mit einer Checkliste beurteilt (vgl. Anhang 1). Die tatsächliche Umsetzung wird mit gleicher Methode unter inhaltlichen und gestalterischen Gesichtspunkten gecheckt. Anhang 2 zeigt einen Entwurf, der zentrale instrumentenspezifische Checkpunkte, u.a. für Veranstaltungen, beinhaltet. Der Vorschlag basiert auf der Checkliste der Inputevaluation (vgl. 4.2.1) kombiniert mit den spezifischen Eigenheiten der Instrumente. Er ist individuell anzupassen. Die Inhalte und Gestaltung von Veranstaltungen werden z.B. hinsichtlich der transportierten Botschaften (Veränderungsziele, Nutzen, Vision, Ergebnisse, etc.), der emotionalen Ansprache und agierender Vorbilder analysiert. Als Analyseeinheit wird eine einzelne Veranstaltung von einem Beobachter auf ihren qualitativen Erfüllungsgrad (Prozentwert) hin bewertet. Hinsichtlich der Person bzw. Rolle des Beobachters sind die folgenden Merkmale ergebnisrelevant:

- Interne Beobachter versus extern beauftragte Beobachter
- Teilnehmende versus nicht teilnehmende Beobachtung

Vor- und Nachteile können bei Brosius (2009) nachgelesen werden. Die Autorin empfiehlt, dass ein Projektmitglied die Veranstaltung beobachtet und selbst daran teilnimmt. Diese Variante ist weniger aufwendig, da nicht extra ein Beobachter rekrutiert werden muss und das Projektmitglied ist mit dem Beobachtungsziel, der inhaltlichen und gestalterischen Qualität, vertraut. Eine Diskussion zur Validität und Reliabilität der Checkliste erfolgte bereits im Abschnitt 4.2.1.

Neben der persönlichen Zweiwegkommunikation werden in der Veränderungskommunikation auch Instrumente der Einweginformation eingesetzt. Dazu zählen u.a. digitale Formen, wie *Intranet* oder *Newsletter*.

Die bereits dargestellten Leistungskennzahlen für Veranstaltungen können grundsätzlich in ihrer Nomenklatur übernommen werden, sie unterscheiden sich allerdings in der Definition, den Einzelwerten, Messmethoden und -einheiten.

Die Evaluation der Leistung des unternehmensinternen Computernetzwerks kann sich auf zwei verschiedene Analyseeinheiten beziehen: A) der spezielle Intranetauftritt des Veränderungsprojektes innerhalb des B) allgemeinen Unternehmensintranets.

Die *Reichweite* und *Erscheinungshäufigkeit* einer Intranetplattform sind zentrale Kennzahlen der quantitativen Leistung. Die Reichweite wird brutto anhand der Summe der Seitenbesuche (Visits, auch Mehrfachzugriffe) oder netto anhand der Anzahl unterschiedlicher Nutzer eines Intranetauftrittes über Logfileanalysen erfasst. Sie können als Reichweitenquote in Relation zur Anzahl der Personen mit einem technischen Zugang zum Intranetportal gesetzt werden.

Als weitere Leistungskennzahl des Konstrukts Quantität wird die Erscheinungshäufigkeit neuer Beiträge im Intranet gemessen. Eine hohe Aktualität der Inhalte signalisiert der Zielgruppe die Veränderungsdringlichkeit oder auch den -fortschritt. Sie wird methodisch über das eingesetzte Content Management System zur Erstellung, Bearbeitung und Organisation von Intranetseiten erfasst.

Feedbackmöglichkeiten können auch in der medialen Einweginformation angeboten werden, wenn auch nicht persönlich oder zeitgleich. Der *potenzielle Interaktionsgrad* im Intranet bildet sich aus der Anzahl angebotener Feedback- bzw. Interaktionskanäle im Verhältnis zur Seitenanzahl. Z.B kann eine im Intranet kommunizierte, speziell eingerichtete E-Mail-Adresse oder eine Downloadfunktion für Dokumente oder andere Medien auf jede Seite angeboten werden.

Die Leistung des Intranets hinsichtlich der *inhaltlichen und gestalterischen Qualität* wird analog zu den Veranstaltungsinstrumenten inhaltanalytisch mittels der Experten-Checkliste beurteilt.

Auf der Ebene des Unternehmensintranets ist die Anzahl veröffentlichter Beiträge von Relevanz, welche die Veränderung thematisieren und ihre Botschaften transportieren. Sie können methodisch über die Auszählung von Nennungen des Veränderungsthemas im Intranet evaluiert werden, entsprechend des sog. Clippings im klassischen Pressebereich. Die resultierende Kennzahl des *Durchdringungsindex* beschreibt das Verhält-

nis von Beiträgen der Veränderungskommunikation (Nennung des Veränderungsprojektes, der Botschaften, Akteure, Ergebnisse, etc.) zu allen erschienen Beiträgen im Intranet (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 278).

Zur Evaluation der Leistung elektronischer *Newsletter* werden erneut die Kennzahlen *Reichweite* und *Erscheinungshäufigkeit* herangezogen. Wie häufig bzw. in welchen zeitlichen Abständen ein Newsletter-Versand erfolgt, ist in der Regel in einem Archiv dokumentiert. Die Reichweite wird über die Größe des Newsletter-Verteilers definiert. Dazu werden die eingehenden An- und Abmeldungen des Newsletters beobachtet.

Die Anzahl der Links im Newsletter, eine Antwortfunktion oder die Nennung einer Kontaktadresse sind mögliche Interaktionsangebote eines Newsletters. Ihre Anzahl im Verhältnis zu den Beiträgen des Newsletter bildet den *potenziellen Interaktionsgrad*. Die Evaluation der qualitativen Leistung des Newsletter erfolgt wiederum durch die Checkliste der *Inhalts- und Gestaltungsqualität*, analog zu den bereits beschriebenen Instrumenten.

Die vorgestellten Kennzahlen können grundsätzlich auf weitere Instrumente der Einweginformation, auch nicht digitale Formen, wie Plakataktionen, übertragen werden. Die ausgewählten Instrumente sind in der Unternehmenspraxis größtenteils gelernt bzw. ihre grundsätzlichen Prinzipien bekannt.

Insbesondere in der Veränderungskommunikation gilt es, sie mit veränderungsspezifischen, eigens entwickelten *Sonderformaten* zu verknüpfen. Wie die Bezeichnung bereits impliziert, variieren diese sehr vielfältig je nach Veränderungsvorhaben, -phase oder auch Unternehmenskontext – so auch die Kennzahlen und Methoden ihrer Leistungsevaluation. Vorbildaktionen des Topmanagements sind ein beliebtes Motivationsinstrument der Veränderungskommunikation. Ausgewählte, „rekrutierte“ Führungskräfte setzen sichtbare Veränderungsexempel und agieren als Botschafter. Neben der *Reichweite* und *Häufigkeit* solcher Aktionen dienen die *Anzahl* und *Zeitinvestition* der Führungskräfte als Kennzahlen der Leistung. Die *Qualität* der Vorbildaktionen wird anhand des Erfüllungsgrades der folgenden Items gemessen:

Die ausgewählten Führungskräfte...

... sind selbst von der Veränderung betroffen.

... sind Teil der Zielgruppe.

... besitzen gute Kommunikationsfähigkeiten.

... besitzen wertvolle Netzwerkkontakte.

Die Items sind inhaltlich aus der Botschafterstrategie der Veränderungskommunikation abgeleitet (vgl. Abschnitt 2.4). Weitere Items können der Experten-Checkliste zur Inhalts- und Gestaltungsqualität der Instrumente entnommen werden.

Dieser Abschnitt zur Leistungsevaluation der Veränderungskommunikation zeigt, dass das Konstrukt der Quantität prinzipiell über die klassischen Kennzahlen der Reichweite

und Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit abgebildet wird. Sie sollten relativ leicht zu bewerten sein, da die Quantität der Instrumente im Konzept geplant und festgelegt ist.

Aufgrund der großen Bedeutung von Partizipation und Feedback in der Veränderungskommunikation wird der potenzielle Interaktionsgrad als weitere erfolgskritische Kennzahl der quantitativen Leistung ergänzt. Sie bezieht sich auf die angebotenen Feedback- und Interaktionsmöglichkeiten im Rahmen der Instrumente. Der tatsächlich bewirkte Interaktionsgrad bei der Zielgruppe wird in der noch folgenden Wirkungsevaluation erfasst.

Zur Beurteilung der geleisteten inhaltlichen und gestalterischen Qualität der Instrumente dient der Erfüllungsgrad einer Experten-Checkliste (Anhang 2). Sie kann in Auszügen oder mit Erweiterungen für jedes der eingesetzten Instrumente übernommen werden.

Im Ergebnis der Leistungsevaluation werden bis dato Werte auf Ebene der einzelnen Instrumente erhoben. Im Controllingsystem ist aber auch die integrierte Leistung der Veränderungskommunikation als Ganzes von Interesse, insbesondere für die oberen Entscheidungsträger. Dazu werden die operationalisierten Kennzahlen und ihre Einzelwerte auf Maßnahmenebene zu den aggregierten Leistungskennzahlen Reichweite, Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit, potenzieller Interaktionsgrad und Inhalts-/ Gestaltungsqualität auf der übergreifenden Ebene der Veränderungskommunikation verdichtet:

- Die Reichweite gibt an, wie viele Kontakte mittels der eingesetzten Instrumente erreicht werden.
- Die Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit bezieht sich auf die zeitliche Frequenz, in der Instrumente der Veränderungskommunikation realisiert werden. Die Anzahl der Erscheinungen bzw. Umsetzungen wird über alle Instrumente hinweg auf den gleichen Zeitraum bezogen, z.B. ein Quartal, um eine Aggregation zu ermöglichen.
- Der potenzielle Interaktionsgrad erfasst die Möglichkeiten bzw. das Angebot an Feedback und Interaktion mit der Zielgruppe über alle realisierten Instrumente hinweg. Die tatsächliche Nutzung dieses Potenzial wird im Rahmen der Zielgruppenwirkung evaluiert.
- Die Inhalts-/ Gestaltungsqualität zeigt den Grad erfüllter Qualitätsansprüche an die Instrumente der Veränderungskommunikation auf.

Sie sind die erfolgskritischen und steuerungsrelevanten Leistungsgrößen für die Instrumente der Veränderungskommunikation, gestalt- und beeinflussbar durch den Kommunikator, Voraussetzungen für die Wirkung seitens der Empfänger.



Abb. 32: Konstrukte und Kennzahlen der Leistungsevaluation

4.2.3 Evaluation der Zielgruppenwirkung

„Wirkungen lassen sich als Veränderungen im kognitiven, im emotionalen und im Verhaltensbereich definieren, die dadurch zustande kommen, dass Menschen am Prozess der Kommunikation teilnehmen. Wirkungen sind somit alle durch eine Kommunikationsaktivität entstandenen beabsichtigten oder unbeabsichtigten Veränderungen bei den Bezugsgruppen.“ (Mast et al., 2006, S. 156f).

Wie verändert die Veränderungskommunikation das **Kennen** (Bewusstsein und Sensibilität), **Können** (Wissen und Kompetenzen), **Wollen** (Haltung und Überzeugungen), **Sollen & Dürfen** (org. Rahmenbedingungen und Führung) sowie schließlich das **Tun** (Verhalten) der Zielgruppe? – dies ist die Schlüsselfrage der Wirkungsevaluation.

Die Wirkung der Veränderungskommunikation auf die Zielgruppe kann entsprechend der wirkungsorientierten Ziele (vgl. 2.3.2) in verschiedene, nicht zwangsweise chronologisch verlaufende Stufen untergliedert werden.



Abb. 33: Theoretische Konstrukte der Wirkungsevaluation

Ergänzt werden diese originären Akzeptanzfaktoren nach Reiß und das finale Ziel der Verhaltensänderung um das Konstrukt der **Interaktion**. Feedback- und Partizipationsangebote für die Betroffenen des Wandels sind eine strategische Leitidee der Veränderungskommunikation und zugleich Leistung der Instrumente. Die tatsächliche, realisierte Nachfrage bzw. Nutzung der Beteiligungsangebote ist eine erzielte Wirkung seitens

der Zielgruppe.

Die Interaktion komplettiert die Messkonstrukte der Wirkungsevaluation auf Zielgruppenebene, die nachfolgend in manifeste Kennzahlen operationalisiert werden.

Das Konstrukt der **Interaktion** lässt sich in seiner Quantität durch den **Interaktionsgrad** erfassen. Diese Kennzahl ist allerdings stark abhängig von der Auswahl der Instrumente der Veränderungskommunikation.

Bei einer Veranstaltung, wie z.B. einem Präsenztraining oder einer Dialogrunde, bieten sich die folgenden Einzelwerte zur Bestimmung des Interaktionsgrades an: Anzahl Fragen, Wortmeldungen, Feedbacks oder erarbeiteten Beiträge der Teilnehmer in Relation zur gesamten Teilnehmerzahl, Rücklaufquote von Feedbackabfragen oder Ideen. Die Daten können während der Veranstaltung beobachtet oder nach der Veranstaltung ausgezählt werden.

Der Grad an Interaktion im Intranet kann anhand der Anzahl eingehender E-Mails an die im Intranet kommunizierte, speziell eingerichtete Kontaktadresse, Anzahl ausgeführter Downloads von Dokumenten, Anzahl Kommentare in Blogs oder Anzahl Bewertungen (z.B. Likes) in Relation zur Anzahl der Seitenbesucher insgesamt gemessen werden. In diesem Zusammenhang zählen auch die durchschnittliche Verweildauer und Seitenabrufe pro Besucher als weitere Kennzahlen der Interaktion, da sie Aufschluss über die Zeitinvestition und Aktivität geben. Als Methode zur Erfassung dieser Nutzungsdaten im unternehmensinternen Netzwerk existieren in der Regel automatisierte Systeme, die tagesaktuelle Statistiken erstellen.

Werden Newsletter in der Veränderungskommunikation eingesetzt, ergibt sich der Interaktionsgrad aus der Anzahl der Klicks auf die enthaltenen Links und der Anzahl an Feedbacks an den Kommunikator mit Bezug zum Newsletter im Verhältnis zum Gesamtverteiler. Wenn das Team des Veränderungsprojektes als Ansprechpartner kommuniziert wird, kann die Zielgruppe auch persönlichen Kontakt aufnehmen und bspw. Treffen vereinbaren. Dies sollte gleichermaßen als Interaktion gewertet werden, wie auch telefonische Anfragen, die sich eindeutig auf eines der Instrumente der Veränderungskommunikation beziehen.

Die Einzelwerte der Instrumente können zu einem übergeordneten Interaktionsgrad der Veränderungskommunikation aggregiert werden, der als Schlüsselkennzahl fungiert. Prinzipiell dient die Anzahl der jeweils mit den Instrumenten der Veränderungskommunikation erreichten Personen, erfasst als Teilnehmer, Besucher oder Nutzer in der Leistungsevaluation, als Referenzwert für den Interaktionsgrad in der Wirkungsmessung. D.h. Der Interaktionsgrad ist definiert als die Anzahl an Mitarbeitern, die in jeglicher Form mit dem Kommunikator interagieren (Kontakt via E-Mail, Telefon, persönlich, Rückläufe) in Relation zur Anzahl erreichter Mitarbeiter. Als Ergebnis ergibt sich ein Prozentwert als Grad der Interaktion.

Neben der Quantität liefert die **Qualität der Interaktion** handlungsrelevante Implikationen in der Wirkungsevaluation. Die Feedbacks und Anfragen der Zielgruppe sind mit-

tels einer Inhaltsanalyse hinsichtlich ihrer Tonalität (positiv oder negativ) und ihres Themas quantitativ und qualitativ zu evaluieren. Als Kennzahlen können eine **Tonalitätsquote** (Anteil positiver Feedback an allen Feedbacks) und ein qualitatives **Top-Themen-Ranking** berichtet werden.

Während dem Konstrukt der Interaktion objektive formalmathematische Daten zugrunde liegen, beruhen die folgenden Konstrukte der Wirkungsevaluation auf Aussagen und Einschätzungen der Zielgruppe, d.h. der vom Wandel betroffenen Mitarbeiter.

Die Wirkungsevaluation auf Zielgruppenebene erfordert die empirische Methode der Befragung, um systematische und intersubjektiv nachvollziehbare Erkenntnisse über die Konstrukte zu gewinnen. Sie kann gleichzeitig im Sinne einer Intervention die Zielgruppe motivieren, da ihnen ein Gefühl von Beteiligung und Wertschätzung vermittelt wird (vgl. Rodenstock, 2007, S. 24).

Die Methode der Befragung, ihre Formen oder die Fragebogenkonstruktion werden nicht detailliert beschrieben, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen und vom roten Faden ablenken würde. Die Vorgehensweise zur Konzeption und Durchführung einer Befragung ist in der einschlägigen Methodenliteratur nachzulesen, z.B. Brosius 2009. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf das Befragungsdesign und die Auswahl von Frageitems basierend auf den reflektierten Ansätzen zum Kommunikations- und Change-Controlling sowie auf den identifizierten Besonderheiten der Veränderungskommunikation. Insbesondere die Kennzeichen und Vorgehensweise der Change-Befragung als spezifische Befragungsform im Change Management dienen als Leitfaden für die Wirkungsevaluation (vgl. 3.5).

Prinzipiell gilt: Alles ist dem Unternehmens- und Veränderungskontext situations- und bedarfsgerecht anzupassen. Zunächst werden Frageitems entwickelt und anschließend das Befragungsdesign sowie die Auswertungslogik beschrieben.

Die inhaltliche Konzeption des Fragebogens, konkret der Frageitems, basiert auf den reflektierten Besonderheiten der Veränderungskommunikation und Ansätzen zum Controlling im Kommunikations- und Change Management.

Da sich Change-Befragungen durch einen starken Themenfokus auszeichnen und das konkrete Veränderungsprogramm mit seinen Zielen in den Mittelpunkt stellen, ist die Formulierung universell gültiger Frageitems zur Wirkungsevaluation nicht möglich. Dennoch soll diese Arbeit möglichst konkrete Itemvorlagen bereitstellen, die um das jeweilige Veränderungsthema (*kursiv gekennzeichnet*) zu ergänzen sind. Die Vorlagen wurden unter den folgenden Gesichtspunkten entwickelt:

- A Die Frageitems sind inhaltlich aus den theoriegeleiteten wirkungsorientierten Zielen der Veränderungskommunikation abgeleitet: Kennen (Bewusstsein und Sensibilität), Können (Wissen und Kompetenzen), Wollen (Haltung und Überzeugungen), Sollen & Dürfen (organisatorische Rahmenbedingungen und Führung) sowie schließlich Tun (Verhalten).

- B** Es werden mehrere Items gebildet, die **ein** theoretisches Konstrukt abbilden.
- C** Die Beantwortung der Frageitems liefert steuerungsrelevante Erkenntnisse zu den wirkungsorientierten Zielen der Veränderungskommunikation (Wirksamkeit = Wirkungen / Ziele).
- D** Die Anzahl der Items im Fragebogen liegt zwischen 20 und 30.
- E** Die Items sind in sich trennscharf und eindimensional. Sie sind kurz, einfach und präzise formuliert.
- F** Ein Frageitem bezieht sich jeweils auf eine einzige Betrachtungsebene. Grundsätzlich können die Items auf ein Individuum, eine Gruppe (z.B. eine Abteilung oder ein Unternehmensbereich) oder ein komplettes Unternehmen bezogen werden. Durch Umformulierung der Fragen kann die Betrachtungsebene einfach gewechselt werden (z.B. von „Ich bin ...“ zu „In meinem Arbeitsbereich sind ...“ oder zu „In unserem Unternehmen sind ...“).
- G** Die Frageitems ermöglichen eine Ableitung konkreter Handlungsansätze zur Optimierung der Veränderungskommunikation.
- H** Eine Kombination aus geschlossenen und offenen Frageitems ermöglicht eine zielgenaue Kontrolle der Wirkung und schafft zugleich Freiräume für innovative Ideen.
- I** Die folgenden Frageitems sind als Vorlagen zu verstehen und die Formulierung ist individuell an das jeweilige Veränderungsprojekt (*kursiv*) anzupassen.

Zum Punkt H ist ergänzend anzumerken, dass offene Fragen längere Antworttexte erzeugen, die durch eine Kategorisierung quantifiziert werden können und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen inhaltlich zu analysieren sind. Sie geben den Befragten Raum für eigene Gedanken zur Veränderung und liefern wertvolle, konkrete Verbesserungsvorschläge außerhalb geschlossener Denkvorgaben. Geschlossene Fragen liefern den Befragten eine begrenzte Anzahl an Antwortalternativen und generieren somit pointierte, zielgerichtete Ergebnisse zu den erfolgskritischen Konstrukten (vgl. Brosius, Haas, & Koschel, 2009, S. 95). Aus diesen Gründen sind beide Fragearten in die Wirkungsevaluation der Veränderungskommunikation einzubeziehen. Die offenen Fragen werden bewusst an das Ende des Fragebogens gestellt, da für ihre Beantwortung oft mehr Zeit investiert werden muss und das Abbruchrisiko steigt.

Das Konstrukt des ***Kennens*** bezieht sich auf das Bewusstsein und die Sensibilität der Zielgruppe für die organisationale Veränderung und deren Hintergründe. Die Frageitems zum Informationsstand werden entlang der zentralen Kernbotschaften der Veränderungskommunikation gebildet (vgl. 2.5):

 Kennen	Geschlossene Frageitems
Dringlichkeit	Die Dringlichkeit <i>des Wandels</i> ist mir bewusst.
Notwendigkeit	Ich bin mir der Notwendigkeit <i>der Veränderung</i> bewusst.
	Ich kenne die Gründe, warum <i>das Veränderungsprojekt</i> durchgeführt wird.
Persönliche Betroffenheit / pos. (Nutzen) und neg. Auswirkungen	Ich habe eine klare Vorstellung davon, was nach <i>der Veränderung</i> anders sein wird als vorher.
	Ich kenne die Konsequenzen für meine Abteilung/ meinen Arbeitsplatz, wenn <i>die Veränderung</i> erfolgreich umgesetzt wird.
	Ich weiß, was <i>die Veränderung</i> für einen Nutzen bringt.
	Ich kenne die Konsequenzen, falls <i>der Wandel</i> nicht umgesetzt wird.
	Ich kenne den Beitrag meiner Arbeit zur Umsetzung <i>der Veränderung</i> .
Ziele und Vision	Die Vision <i>der Veränderung</i> ist mir bekannt.
	Ich kenne die Zielsetzung <i>der Veränderung</i> .
	Sie lautet...
Ergebnisse und Erfolge	Ich bin über die Maßnahmen <i>des Veränderungsprojektes</i> informiert.
	Erste Ergebnisse <i>der Veränderung</i> sind mir bekannt.

Abb. 34: Auswahl geschlossener Frageitems für das Konstrukt Kennen

Das **Können**, auch Veränderungskompetenz genannt, bemisst die wahrgenommenen Kompetenzen der Mitarbeiter, im Sinne von Wissen, fachlichen, methodischen wie sozialen Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Veränderung. Die Vorlage an Frageitems sollte mit veränderungsspezifischen Kompetenzen, wie z.B. Praxiseinsätzen oder der Beherrschung neuer Qualitätsmethoden, ergänzt werden.

 Können	Geschlossene Frageitems
Wissen	Ich besitze das notwendige Wissen zur Umsetzung <i>der Veränderung</i> .
Fertigkeiten und Fähigkeiten (fachlich, methodisch, sozial)	Ich verfüge über die methodischen Fertigkeiten, um <i>die Veränderung</i> in meiner Arbeit umzusetzen.
	Zur Umsetzung <i>meines Veränderungsbeitrages</i> habe ich die notwendige fachliche Erfahrung.
	Ich fühle mich ausreichend befähigt, meinen eigenen Beitrag zur <i>Veränderung</i> zu leisten.
	Ich besitze die notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung <i>der Veränderung</i> .

Abb. 35: Auswahl geschlossener Items für das Konstrukt Können

Allein aus dem Können ist keine Verhaltensänderung zu erwarten, wenn die entsprechenden Haltungen und Überzeugungen fehlen oder Rahmenbedingungen die Nutzung der Veränderungskompetenz nicht zulassen.

Das Konstrukt **Wollen** ist eine weitere Bedingung in der Person und beschreibt die Einstellung der Mitarbeiter zur Veränderung, ihre Veränderungsbereitschaft und Motivati-

on. Es geht darum, ob die Mitarbeiter, die Veränderungsziele für erstrebenswert halten und/ oder das damit verbundene Verhalten zeigen möchten (vgl. Reiß, 1997, S. 201).

Wollen	Geschlossene Frageitems
Partizipation	Ich fühle mich am <i>Veränderungsprozess</i> aktiv beteiligt.
	Ich kann <i>die Veränderung</i> aktiv mitgestalten.
Ziele	Ich halte <i>die Veränderungsziele</i> für erstrebenswert.
	Ich stehe hinter den Zielen <i>der Veränderung</i> .
Sinnhaftigkeit	Ich bin von der Sinnhaftigkeit <i>der Veränderung</i> überzeugt.
	Ich bin überzeugt, dass <i>die Veränderung</i> den zukünftigen Unternehmenserfolg sichert.
Engagement	Ich engagiere mich für eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderung.
	Ich fühle mich persönlich für die Umsetzung <i>der Veränderung</i> verantwortlich.
	Persönliches Engagement zum Erreichen <i>der Veränderungsziele</i> bringt mir Vorteile.
	Ich bin davon überzeugt, dass <i>die Veränderung</i> bei mir beginnen muss.

Abb. 36: Auswahl geschlossener Items für das Konstrukt Wollen

Beatrice Rodenstock unterscheidet in ihrem Instrument zur Messung des Konstrukts Wollen zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation der Mitarbeiter, die über zahlreiche allgemeine, aber zu wenig veränderungsbezogene Indikatoren abgebildet werden (vgl. Rodenstock, 2007, S. 18).

Die von ihr beschriebenen extrinsischen Motivatoren Entlohnungssystem und Incentivierung zur Anerkennung und Förderung der Leistung werden in dieser Arbeit als äußere Anreizbedingungen interpretiert und somit dem Konstrukt *Sollen und Dürfen* zugeordnet. Die folgenden Frageitems wurden nach Reiß und Rodenstock sowie den strategischen Leitideen der Veränderungskommunikation entwickelt.

Zudem zielt Veränderungskommunikation auf die Veränderung der wahrgenommenen organisatorischen Rahmenbedingungen und Führung. Sie werden auch als Veränderungsspielraum oder -möglichkeit bezeichnet. Mitarbeiter agieren innerhalb des Normengefüges, der Prozesse, Strukturen und Systeme einer Organisation. Insbesondere das Führungsverhalten signalisiert den Mitarbeitern ausgesprochen oder unausgesprochen, was im Sinne der Veränderung erstrebenswert ist (vgl. Reiß, 1997, S. 202).

Sollen und Dürfen	Geschlossene Frageitems
Führung	Meine Führungskraft lebt <i>die Veränderung</i> glaubhaft vor.
	Meine Führungskraft treibt die Umsetzung <i>der Veränderung</i> aktiv voran.
	Ich bekomme die volle Unterstützung meiner Führungskraft, die ich zur Umsetzung <i>der Veränderung</i> benötige.
	Der Führungsstil unterstützt <i>die Veränderung</i> .
Anerkennung	<i>Veränderte Verhaltensweisen</i> werden von meiner Führungskraft mit Anerkennung belohnt.
	Meine Leistungsbeurteilung wird konsequent an der Zielerreichung der mit <i>der Veränderung verbundenen Aufgaben</i> ausgerichtet.
	Besondere Leistungen, bezogen auf das Voranbringen <i>der Veränderung</i> , werden in Unternehmen sichtbar gelobt.
Ziele	Meine vereinbarten (Portfolio-)Ziele fördern die Umsetzung <i>der Veränderung</i> .
	Im Zielmanagementsystem wird <i>die Veränderung</i> mit Zielen bzw. Kennzahlen sichergestellt.
Rahmenbedingungen	Ich besitze den notwendigen Entscheidungsspielraum, um <i>die Veränderung</i> umzusetzen.
	So wie meine Arbeit organisiert ist (z.B. Prozesse, Strukturen, Zeit), habe ich genügend Möglichkeiten, <i>die Veränderung</i> umzusetzen.
	Die Prozesse in meinem Bereich unterstützen die zur Umsetzung <i>der Veränderung</i> erforderlichen Aufgaben.
Unternehmenskultur	Im Unternehmen herrscht eine Kultur, die <i>den Wandel</i> fördert.

Abb. 37: Auswahl geschlossener Items für das Konstrukt Sollen & Dürfen

Als finales Ziel der Veränderungskommunikation ist die Verhaltensänderung aus Sicht der Zielgruppe zu bewerten. Das Konstrukt des *Tuns* beschreibt, ob und wie sich das Verhalten in der Selbstwahrnehmung verändert. Werden neue Verhaltensweisen in das aktive Handlungsrepertoire übernommen? Das Verhalten von Mitarbeitern einer Organisation wird in Diskussionen, Abstimmungen, Maßnahmen und insbesondere in ihren Entscheidungen sichtbar.

Tun		Geschlossene Frageitems
Diskussionen		Ich bringe aktiv <i>das Veränderungsthema</i> in Diskussionen (z.B. in meinem Führungskreis) ein.
		Ich hinterfrage in Diskussionen <i>das Veränderungsthema</i> .
		In Diskussionen wird <i>das Veränderungsthema</i> heute regelmäßig thematisiert.
Entscheidungen		Ich treffe Entscheidungen unter Berücksichtigung <i>des Veränderungsthemas</i> .
		In meinem Arbeitsbereich werden Entscheidungen an <i>der Veränderung</i> ausgerichtet.
		<i>Das Veränderungsthema</i> fließt zur Entscheidungsfindung mit ein.
Maßnahmen		In meinem Arbeitsbereich werden heute verstärkt <i>Potenziale zur Veränderung</i> umgesetzt.
		Ich setze <i>Maßnahmen zur Veränderung</i> um.
Verhalten allgemein		Ich habe meine Arbeit entsprechend <i>der Veränderung</i> verändert.
		In meinem Arbeitsbereich werden <i>veränderte Verhaltensweisen</i> gelebt.
		Ich spüre <i>Verhaltensänderungen</i> im Unternehmen.

Abb. 38: Auswahl geschlossener Items für das Konstrukt Tun

Neben diesen geschlossenen Items werden **offene Fragen** zur Wirkungsevaluation auf Zielgruppenebene aufgenommen. Sie sind individuell aus den Zielen der Veränderungskommunikation abzuleiten.

		Offene Frageitems
Veränderungsfortschritt		Wenn wir die <i>Vision der Veränderung</i> erreichen wollen, welcher Weg (in %) liegt ihrer Meinung nach noch vor uns?
		Welche <i>Veränderungen</i> sind heute für Sie spürbar?
Barrieren		Was sind Ihrer Meinung nach die 2 bis 3 größten Barrieren, die wir aus dem Weg räumen müssen, um mit <i>der Veränderung</i> deutlich voranzukommen?
		Was steht <i>der Veränderung</i> im Weg?
		Was behindert <i>die Veränderung</i> und sollte verändert werden?
Beschleuniger		Was muss Ihrer Meinung nach passieren, damit die <i>Umsetzung der Veränderung</i> beschleunigt wird?
		Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Treiber für eine erfolgreiche <i>Veränderung</i> ?
		Was fördert <i>die Veränderung</i> und sollte beibehalten oder ausgebaut werden?
Nicht adressierte Defizite bzw. Potenziale		Was fehlt Ihnen zur <i>Umsetzung der Veränderung</i> ?
		Welche Potenziale werden bislang nicht ausreichend für <i>die Veränderung</i> ausgeschöpft?
Idealzustand		Wie würde für Sie der Idealzustand <i>bezüglich der Veränderung</i> aussehen?

Abb. 39: Auswahl offener Frageitems

Prinzipiell empfehlen sich zur Gewinnung konkreter, optimierender Handlungsansätze maximal drei Fragen nach z.B. Barrieren, Beschleunigern, nicht adressierten Defiziten

bzw. Potenzialen, Idealzuständen oder nach dem Veränderungsfortschritt.

Ergänzend zu den geschlossenen und offenen Items der Wirkung erfasst die Befragung *statistische Daten*, um in der späteren Auswertung relevante Vergleichsgruppen bilden zu können. Die Evaluation einer differenzierten Wirkung der Veränderungskommunikation ist sowohl in den Hierarchieebenen, als auch in den Funktionsbereichen eines Unternehmens steuerungsrelevant und erfolgskritisch. Aus diesem Grund werden die Statistikfragen „In welchem Ressort arbeiten Sie?“ und „Was ist Ihre Funktionsebene?“ aufgenommen. Als geschlossene Fragen mit Antwortvorgaben in der unternehmensspezifischen Nomenklatur liefern sie quantitative Ergebnisse.

Um diese Vorlagen individuell auf ein Veränderungsprojekt zuzuschneiden und die Frageitems final zu bestimmen, empfiehlt sich ein Workshop mit dem gesamten Team und den Entscheidungsträgern des Veränderungsprojektes.

Die formulierten Frageitems werden mit Antwortkategorien – Skalen – versehen. Ein Skalentyp, der in der Kommunikationsforschung häufig Anwendung findet, ist die sog. *Likert-Skala*. „Eine Likert-Skala besteht aus mehreren mindestens fünfstufigen Items, die zu einem Index durch Addition zusammengefasst werden.“ (Brosius et al., 2009, S. 62). Die Antwortvorgaben sind textlich abgestuft, z.B. in „trifft voll und ganz zu“, „trifft eher zu“, „teils/ teils“, „trifft eher nicht zu“, „trifft überhaupt nicht zu“ oder beinhalten eine Zahlenskala von z.B. eins bis sechs.

Die Skalen zu Einstellungs- und Verhaltensfragen sind in der Regel in fünf bis neun Abstufungen differenziert (vgl. Brosius et al., 2009, S. 98). Der Fragebogen zur Veränderungsbereitschaft von Rodenstock gibt z.B. im Sinne der Likert-Skala, sechs Abstufungen zur Beantwortung vor (vgl. 3.5).

Die Differenziertheit sollte den Befragten zu einer Entscheidung bringen ohne ihn zu überfordern: Schätzt man sich jenseits oder diesseits vom Mittelwert oder direkt darauf ein? Sehe ich mich eher an den Extremen oder irgendwo zwischen Mitte und Extrem? Dies führt gleichzeitig zur nächsten Überlegung in der Skalenbildung: Skala mit oder ohne einen Mittelpunkt?

Beide Skalen haben Vor- und Nachteile. Skalen mit Mitte geben unentschlossenen Befragten die Möglichkeit, ihre indifferente Meinung zu äußern. Befragte, die ihre Meinung nicht nennen wollen oder können, erhalten einen bequemen Mittelweg. Eine gerade Skala zwingt die Befragten, Farbe zu bekennen (vgl. Brosius et al., 2009, S. 98). In Veränderungsprozessen sind sowohl die Extreme des Widerstands und der Akzeptanz, als auch insbesondere die Unentschlossenheit der Zielgruppe erfolgskritisch und steuerungsrelevant. Die Gruppe der Unentschlossenen stellt für die Veränderungskommunikation eine interessante, zu adressierende Zielgruppe dar, da sie Orientierung sucht. Um auch sie sichtbar zu erfassen, empfiehlt sich eine ungerade Anzahl an Antwortvorgaben. Darüber hinaus sollte die Anschlussfähigkeit der Skalierung an bestehende Erhebungsmethoden im Unternehmen, z.B. die Mitarbeiterbefragung, beachtet werden.

Vor der eigentlichen Erhebung ist jeder Fragebogen einem *Pretest* zu unterziehen. Er

hilft, potenzielle Probleme im Design der Befragung zu identifizieren, solange ihre Behebung noch möglich ist. Die Frageitems können im Rahmen von explorativen Expertengesprächen inhaltlich auf Relevanz und Vollständigkeit geprüft werden. Und/ oder die sprachliche Verständlichkeit, Beantwortbarkeit und Praktikabilität des Fragebogens sollte durch eine kleine Probandengruppe (ca. zehn Personen) getestet werden. Entsprechend der Ergebnisse des Pretests sind Anpassungen in der Formulierung oder auch in der Reihenfolge der Fragen vorzunehmen (vgl. Pfefferkorn, 2009, S. 155).

Rein formell ist eine Befragung von Mitarbeitern in Unternehmen vorab mit dem Betriebsrat, wenn vorhanden, abzustimmen.

Neben den Fragebogeninhalten ist das **Befragungsdesign**, d.h. die Stichprobe, der Modus und die Frequenz zu bestimmen.

Prinzipiell ist eine Entscheidung zwischen einer Voll- oder Teilerhebung der Grundgesamtheit unter Aufwands- und Gütegesichtspunkten zu treffen. Dazu ist zunächst die Grundgesamtheit zu bestimmen, d.h. die Gesamtmenge aller Personen, die für die Wirkungsevaluation relevant ist.

Da sich diese Arbeit auf fundamentalen organisationalen Wandel bezieht und somit das gesamte Unternehmen die Zielgruppe der Veränderungskommunikation darstellt, bilden die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen und Ressorts die Grundgesamtheit für die Change-Befragung. In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße erscheint dann entweder eine Voll- oder Teilerhebung als zielführend.

Zur Repräsentativität, Mindestgröße oder zu Formen der Stichprobe sei auf die oben genannte Methodenliteratur verwiesen.

Insbesondere in großen Konzernen mit komplexen Organisationsstrukturen bietet sich eine Teilerhebung in Form einer Quotenstichprobe an. In einer quotierten Stichprobe spiegelt die Verteilung der Befragten hinsichtlich eines oder mehrerer Merkmale, die Verteilung in der Grundgesamtheit wider. In der empirischen Sozialforschung werden Quotenvorgaben meist anhand von demographischen Merkmalen, wie z.B. Alter und Geschlecht, vorgenommen (vgl. Brosius et al., 2009, S. 85). In Unternehmen wird die Hierarchiestufe und das Unternehmensressort oder der -bereich als Merkmale für die Quotenziehung empfohlen. Insbesondere in geplanten Veränderungsprozessen können auch dynamische Stichproben sinnvoll sein, d.h. die Zusammensetzung der Stichprobe orientiert sich am Verlauf des Veränderungsprozesses bzw. der Zielgruppen der Veränderungskommunikation. Wenn die Veränderungskommunikation bspw. top-down ausgerichtet ist, sind zunächst die Führungskräfte die Empfänger und in der Change-Befragung zu fokussieren. Mit zunehmendem Umsetzungsfortschritt und einer Breitenkommunikation diffundiert die Wirkung zeitversetzt in die Mitarbeiterebene.

Zur Entscheidung einer persönlichen, telefonischen oder schriftlichen (postalischen oder online) Befragung ist in erster Linie die Erreichbarkeit der Zielgruppe über das entsprechende Medium ausschlaggebend. Zur Datenerhebung hat sich gegenwärtig die Onlinebefragung aufgrund verschiedener Vorteile etabliert: beschleunigte Teilnehmerrekrutie-

rung, Anonymität, Kosten- und Zeitersparnis in der Durchführung wie Auswertung. Elektronischen Befragungen wird zudem eine gleichwertige Güte im Vergleich zu schriftlichen Befragungen attestiert (vgl. Brosius et al., 2009, S. 125).

Potenzielle Nachteile bestehen dagegen in ihrer Flexibilität. Sie bieten keine Möglichkeit einer direkten Rückkopplung und der persönlichen Interaktion. Es kann jedoch eine Kontaktadresse für Rückfragen im Anschreiben der Befragung angegeben werden.

Die vom Wandel betroffenen Mitarbeiter sind als Organisationsmitglieder eine klar umrissene Gruppe, deren Erreichbarkeit mit den verfügbaren internen (elektronischen) Medien – Brief, E-Mail und Intra- bzw. Internet – bekannt ist (vgl. Brosius et al., 2009). Die definierte quotierte Stichprobe kann über Personaldatenbanken und die hinterlegten E-Mail- bzw. Post-Adressen automatisiert und anonym rekrutiert und kontaktiert werden.

Onlinebefragungen und IT-Systeme zu ihrer Umsetzung haben sich in der unternehmerischen Praxis, insbesondere in mittelständigen und großen Unternehmen, durchgesetzt, da hier inzwischen auch Mitarbeiter in der Produktion oder im Außendienst über einen Onlinezugang und eine Mail-Adresse verfügen. Die Art der Befragung wird individuelle aufgrund der Zielgruppenerreichbarkeit, geringerer Kosten und Aufwand sowie einer schnell realisierbaren Stichprobe entschieden.

Unabhängig vom Befragungsmedium bedarf es einer Einleitung, die den Hintergrund, das Ziel, den Nutzen sowie formale Hinweise der Evaluation erklärt. Während des ersten Lesens des Anschreibens entscheidet der Befragte über die Teilnahme. Die Betonung des Einflusses jeder einzelnen Meinung im Veränderungsprozess und des Nutzens der Befragung motiviert zur Beteiligung. Weiterhin sollte die Ableitung konkreter Handlungsmaßnahmen aus den Befragungsergebnissen und deren transparente Kommunikation im Unternehmen zugesichert werden.

Der Absender bzw. Auftraggeber der Befragung ist gezielt auszuwählen, denn sein Status und seine Funktion signalisieren den Befragten die Bedeutung und Ernsthaftigkeit. Der Befragungszeitraum mit Enddatum und formale Hinweise auf die Anonymität, Freiwilligkeit und Zustimmung des Betriebsrates gehören ebenfalls zu einem Intro. Kurz vor Ablauf des Erhebungszeitraumes macht, je nach zwischenzeitlich erzielter Rücklaufquote, eine Erinnerung der befragten Stichprobe Sinn.

Je nach Dauer des Veränderungsprojektes ist analog zu allen Erhebungen im Controllingansatz die Frequenz zu bestimmen. Um Kontinuität in der Evaluation, Vergleiche und Steuerungsmechanismen zu gewährleisten, sind regelmäßig Folgebefragungen durchzuführen. Ein fundamentaler organisationaler Wandel erfordert einen langfristig angelegten Veränderungsprozess. Der Zeitpunkt der Befragung ist mit seinem Verlauf zu orchestrieren. Im noch folgenden Praxisbeispiel wurde das Veränderungsprojekt langfristig ausgerichtet, mit halbjährlichen Reviews und Auftragsbestätigungen durch die Entscheidungsträger. Daraus empfiehlt sich eine halbjährliche Befragungsfrequenz. Die Regelmäßigkeit von Befragungen wurde bereits im Zusammenhang mit Puls- und

Change-Befragungen thematisiert: „die umfeld- und projektspezifische Planung der Befragungszeitpunkte [ist] entscheidend für den Erfolg“ (vgl. 3.5). Zeitlich muss weiterhin die Dauer des Befragungszeitraums definiert werden.

Im Anschluss an die Befragung folgt die computergestützte Auswertung der erhobenen Daten nach einer definierten Logik. Für ein anschauliches Management-Reporting der Wirkungsevaluation kann das Skalenniveau nach der Messung verändert werden. Dieser Vorgang der späteren Zusammenfassung von Ausprägungen ist in der quantitativen empirischen Kommunikationsforschung üblich. Daten werden zunächst differenziert erfasst und im Reporting zu neuen, größeren Gruppen zusammengefasst (vgl. Brosius et al., 2009, S. 56). In einer sog. Top-(two-)Box (auch als Ja% bezeichnet) werden die Häufigkeiten der am Zustimmung ausdrückenden Ende der Likert-Skala liegenden ein oder zwei Antwortmöglichkeiten zusammengefasst. Der fünfstufige Skalentyp der Change-Befragung ermöglicht eine Auswertungslogik nach Ja% (Anteil Zustimmung), Teils/Teils% (Anteil Unentschlossene) und Nein% (Anteil Ablehner). Dazu werden, wie die Abb. 40 zeigt, die Skalenwerte eins und zwei zu Ja% und vier und fünf zu Nein% zusammengefasst.



Abb. 40: Auswertungslogik einer Change-Befragung

Für mögliche multivariate Analysen werden die Ergebnisdaten der differenzierten fünfer Skala herangezogen. Die gewählte Auswertungslogik dient der Anwendbarkeit der Ergebnisse im Sinne eines steuerungsrelevanten Reportings für die Entscheidungsträger. Es sind jedoch nicht allein einzelne Werte, die Aufschluss über die Zielgruppenwirkung geben, sondern es ist ein Zusammenspiel aus mehreren Items. Die Antworten auf die einzelnen, zu einem Konstrukt zugehörigen Items können in der Auswertung zu einem Mittelwertindex zusammengefasst werden. Der Indexwert einer Likert-Skala bildet das untersuchte Konstrukt besser ab, als ein einzelnes Item (vgl. Brosius et al., 2009, S. 62). Die Bildung eines Indexes verfolgt genau diesen Zweck. Es werden zunächst mehrere Items entwickelt, die ein Konstrukt beschreiben. Nach der Messung werden sie wieder zu einem Zahlenwert – Index – reduziert, der bspw. die Veränderungskompetenz repräsentiert. Die Indexbildung kann gewichtet oder ungewichtet erfolgen. In einen gewichteten Mittelwertindex gehen die einzelnen Items mit einem unterschiedlichen Gewicht ein. Wenn es also ein besonders relevantes Item gäbe, könnte dieses höher gewichtet und damit ein stärkerer Einfluss auf den Index herausgerechnet werden. Die Gewichte können aus theoretischen Überlegungen hergeleitet oder mittels statistischer Verfahren (z.B. Faktorenanalyse) berechnet werden.

Die Wirkungsevaluation der Veränderungskommunikation arbeitet mit vier Indizes: Index Kennen, Index Können, Index Wollen, Index Sollen & Dürfen und Index Tun. Relevante Erkenntnisse zur Steuerung der Veränderungskommunikation liefert auch die Auswertung der Frageitems nach Vergleichsgruppen. Wenn die Hierarchieebene und der Unternehmensbereich als statistische Daten erfasst werden, können für diese Merkmale Vergleichsgruppen gebildet und sie untereinander sowie mit den Gesamtergebnissen verglichen werden. Die Antworten auf die offenen Fragen werden inhaltsanalytisch zu Clustern zusammengefasst, z.B. nach den Zielfeldern der Veränderung (Kennen, Können, Wollen, Sollen & Dürfen, Tun). Die Clustereinteilung ergibt sich aus der Frage und den erhobenen Antworten. Die zu Indizes verdichteten Ergebnisse bieten sich für das Reporting auf der Managementebene an, die detaillierten Auswertungen der einzelnen Frageitems und Vergleichsgruppen liefern konkrete Handlungsableitungen zur Steuerung der Veränderungskommunikation. Prinzipiell sollte die Anschlussfähigkeit der Auswertungslogik an bestehende Erhebungen, z.B. die Mitarbeiterbefragung, gewährleistet sein.

An die Change-Befragung schließt analog zu allen Erhebungen im Controllingansatz für Veränderungskommunikation ein Folgeprozess an, der bei den identifizierten Stellhebeln ansetzt (vgl. Abschnitt 4.3).

4.2.4 Evaluation der organisationalen Wirkung

Die Evaluation der organisationalen Wirkung wird in dieser Arbeit nur verkürzt skizziert. Als das finale Ziel der Veränderungskommunikation steht die Verhaltensänderung auf der Zielgruppenebene im Vordergrund. Ihre nachhaltige Manifestation auf Organisationsebene braucht Zeit und ist langfristig zu beobachten.

Das Rollenverständnis von Veränderungskommunikation im weiteren Sinne umfasst auch Veränderungen in der Organisation. Verhaltensänderungen von Organisationsmitgliedern manifestieren sich langfristig in veränderten organisationalen Strategien, Prozessen, Strukturen und Systemen. Sie stellen im Controllingansatz die konzeptionellen Konstrukte der Wirkungsevaluation auf Organisationsebene dar. Die Art bzw. der Gegenstand der Veränderung dieser Konstrukte dient jeweils als qualitative, beobachtbare Kennzahl. Beispiele für solche Veränderungen auf der Organisationsebene sind:

- Integration des Veränderungsthemas in die Unternehmensstrategie bzw. Funktionalstrategie eines Unternehmensbereiches.
- Prozessoptimierungen zugunsten des Veränderungsthemas.
- Ausrichtung der Entscheidungsprozesse am Veränderungsthema.
- Umorganisation einer Bereichsstruktur aufgrund der Veränderung.
- Einführung eines neuen IT-Systems aufgrund der Veränderung.
- etc.

Die qualitative Erfassung kann in regelmäßigen Strategiereviews, Prozessbewertungen oder Systemaudits erfolgen. Analog zur Wirkungsevaluation auf Zielgruppenebene sind die Messkonstrukte und Kennzahlen auf der Ebene der Organisation spezifisch und individuell für das jeweilige Veränderungsprojekt zu bestimmen.

4.2.5 Zusammenfassung in einem Kennzahlensystem

Aus der Konzeptualisierung und Operationalisierung der Messgrößen wird zusammenfassend das folgende Modell für ein Kennzahlensystem der Veränderungskommunikation entworfen (Abb. 41). Mit Blick auf den nächsten Abschnitt und die darin beschriebene Management Summary sind mögliche Schlüsselkennzahlen (KPIs) markiert.

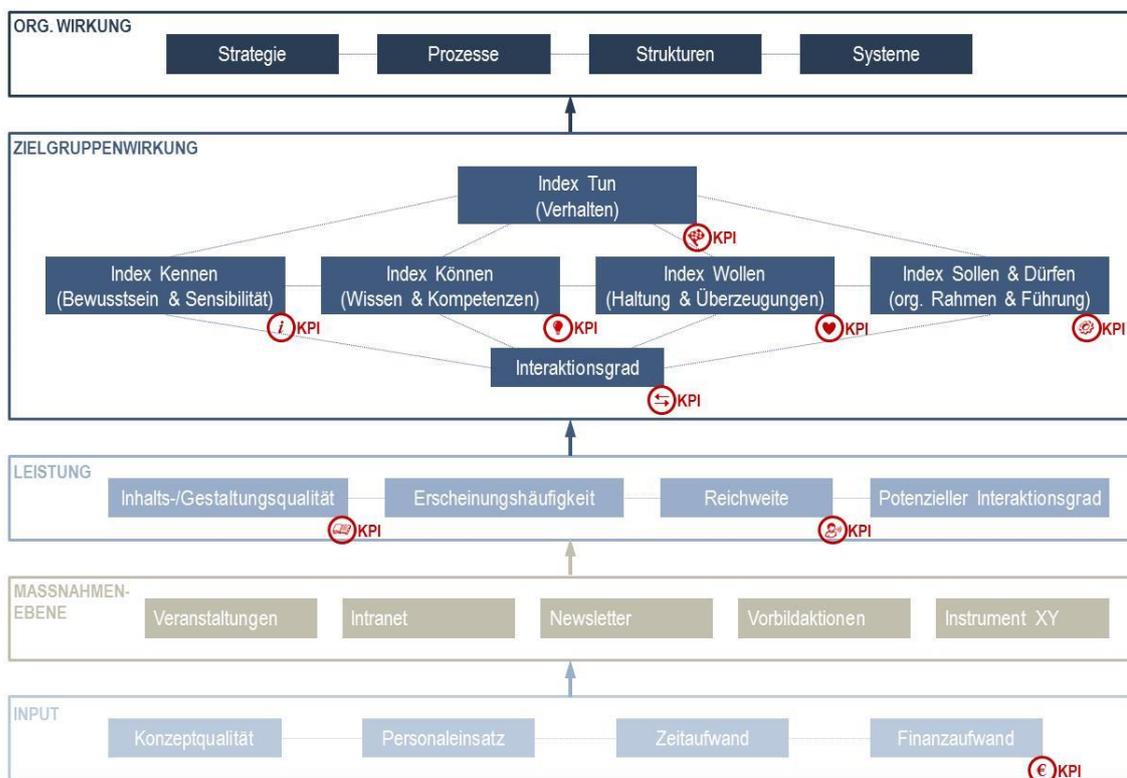


Abb. 41: Modell eines Kennzahlensystems für Veränderungskommunikation

4.3 Reporting und Steuerungsmechanismen im Controllingssystem

Mithilfe des vorgestellten Bezugsrahmens wird ein Reporting- und Steuerungssystem für die Veränderungskommunikation aufgebaut, das die operationalisierten Kennzahlen der Wirkungsstufen Input, Leistung und Wirkung rechnerisch oder sachlogisch integriert.

Die Instrumente und Wirkungsstufen liefern eine Reihe von Kennzahlen, die in einem Kennzahlensystem kombiniert und aggregiert werden, um eine Bewertung und Steue-

Der Aspekt des Reportings macht die Zielerreichung der Veränderungskommunikation im Zeitverlauf sichtbar. Die Ableitung von Handlungs- und Optimierungsansätzen steht im Vordergrund des Steuerungsaspektes. Mittels interpretierender Analysen werden Lösungsansätze generiert oder Handlungsalternativen priorisiert. Dazu ist im Hintergrund ein Erklärungsmodell bzw. ein Bezugsrahmen notwendig, der die Daten im Kennzahlensystem in einen mehrstufigen Sinnzusammenhang stellt.

Die folgenden Ausführungen beschreiben eine Grundstruktur, auf deren Basis ein individuelles Kennzahlensystem spezifisch für ein Unternehmen bzw. ein Veränderungsprojekt entworfen werden kann.

Es wird auf Excel-Basis aufgesetzt. Tabellen sind ein weit verbreitetes Sammel- und Darstellungsformat für Controllingdaten. Die beteiligten Datenlieferanten pflegen ihre Zahlen mit möglichst wenig Aufwand selbst in das automatisierte Dokument ein.

Es besteht aus:

- einem übergreifenden Kennzahlensystem für die Veränderungskommunikation,
- instrumentenspezifischen Kennzahlensystemen für die einzelnen Maßnahmen,
- einer Detailauswertung der Change-Befragung und
- Optimierungsempfehlungen.

Zu empfehlen ist ein erstes Tabellenblatt mit einer standardisierten Übersicht mit den Schlüsselkennzahlen der aktuellen Analyse, eines Vergleichszeitraumes und des kumulierten Jahres. Diese Management Summary bietet auf den ersten Blick ein Bild zur Veränderungssituation.

Definition	Methode	Frequenz	Verantwortlichkeit											
Die Reichweite gibt an, wie viele Kontakte mittels der eingesetzten Maßnahmen der Veränderungskommunikation erreicht werden	Aggregation Einzelinstrumente	quartalsweise	PL											
Die Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit bezieht sich auf die Anzahl realisierter Maßnahmen	Aggregation Einzelinstrumente	quartalsweise	PL											
Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Der potenzielle Interaktionsgrad	Reichweite	Anzahl	22.325	17.574	38.468	31.518	38.565	34.856	43.334	42.662	87,692	81,666	KPI	
Aggregierter Erfüllungsgrad Veränderungskommunikation	Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit	Anzahl	89	61	188	149	104	88	185	159	566	457		
Anzahl realisierter Interaktionsinstrumente hinweg	Potenzieller Interaktionsgrad	%	88%	82%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	92%	91%		
Mittelwert aus den Fragebögen	Inhalts-/ Gestaltungsqualität	%	90%	79%	90%	89%	90%	90%	90%	89%	90%	87%	KPI	
Anteil Zustimmung der Fragebögen 1 und 2	Zielgruppenwirkung	%	74%	63%	78%	69%	78%	74%	75%	71%	75%	69%	KPI	
Mittelwert aus den Fragebögen	Index Können II	Mittelwert	-	-	2,15	2,28	-	-	1,80	2,14	1,8	2,14	KPI	
Anteil Zustimmung der Fragebögen (2 Items)	Zusammenfassung der Stimmungen	Ja%	-	-	70%	62%	-	-	80%	69%	80%	69%		
Mittelwert aus den Fragebögen	Index Wollen II	Mittelwert	-	-	2,00	1,13	-	-	1,30	1,22	1,30	1,22	KPI	
Anteil Zustimmung der Fragebögen (1 Item)	Index Sollen & Dürfen II	Ja%	-	-	75%	100%	-	-	90%	97%	90%	97%		
Mittelwert aus den Fragebögen	Index Tun II	Mittelwert	-	-	2,20	2,26	-	-	2,10	2,16	2,10	2,16	KPI	
Anteil Zustimmung der Fragebögen (2 Items)	Index Tun II	Ja%	-	-	65%	63%	-	-	70%	68%	70%	68%		
Mittelwert aus den Fragebögen	Index Tun II	Mittelwert	-	-	2,30	2,61	-	-	2,10	2,69	2,10	2,69	KPI	
Anteil Zustimmung der Fragebögen (2 Items)	Index Tun II	Ja%	-	-	60%	47%	-	-	70%	46%	70%	46%		

Abb. 42: Auszug aus einem übergreifenden Kennzahlensystem der Veränderungskommunikation

Die instrumentenspezifischen Kennzahlensysteme der einzelnen Maßnahmen sind strukturell analog aufgebaut und ihre Ergebnisse fließen automatisiert über Verknüpfungen der Tabellen in die übergreifende, aggregierte Bewertung ein.

Jede Kennzahl im System erhält einen Soll-Wert. Die Zielwerte sollten, wie in Abschnitt 2.5 gefordert, von den Betroffenen als realistisch und erreichbar wahrgenommen werden. Gleichzeitig kann das Management mittels ambitionierter Zielanspannungen ausgewählter Größen die Ernsthaftigkeit und den Veränderungsdruck verstärken. Als Orientierung in der Zielvereinbarung zu Beginn des Veränderungsprojektes können Benchmarks des Unternehmens, des Wettbewerbs oder Ist-Analysen, im Sinne einer Nullmessung, herangezogen werden. Es gilt, eine Balance zwischen realistisch und ambitioniert zu finden, die das Management bewusst setzen muss.

Neben den Soll-Werten werden ihre Einheit, Definition, Messmethode, Erhebungsfrequenz und die Verantwortlichkeiten in einem Kennzahlensteckbrief festgelegt. Die definierten Kennzahlen sind Ziel- und Orientierungslinie für die Steuerung der Veränderungskommunikation.

Die Zielwerte (Soll) werden den gemessenen Ist-Werten in einer bestimmten Frequenz gegenübergestellt (t_1 , t_2 , t_x). An diesem Punkt der Soll-Ist-Vergleiche zeigt sich, wie ambitioniert oder realistisch die Ziele vereinbart wurden.

Mittels festgelegter Schwellenwerte können Soll-Ist-Abweichungen in Ampelfarben angezeigt werden. Auffälligkeiten im Reporting, wie rote Ampeln, aber auch positive Entwicklungen signalisieren Entscheidungsbedarfe und erfordern eine tiefergehende Analyse bzw. Interpretation. Daraus werden Stärken und Schwächen der Veränderungskommunikation abgeleitet sowie Wege und Maßnahmen zur besseren Planzielerreichung aufgezeigt.

Diese Interpretation mündet in konkreten Optimierungsempfehlungen für das weitere Vorgehen der Veränderungskommunikation, die es von den Entscheidungsträgern zu bestätigen und beim Projektteam einzusteuern gilt.

Die Steuerungsfunktion in einem Regelkreis wird durch die Normvorgaben für Kennzahlen und ihren kontinuierlichen Abgleich mit der Wirklichkeit gewährleistet. Ist aufgrund ungünstiger unplanmäßiger Entwicklungen keine Zielerreichung möglich, kann eine Anpassung einzelner Zielwerte zum nächsten Erhebungszeitpunkt erfolgen. Verändert sich die Ausrichtung des Wandelvorhabens und damit der Bedarf an die Veränderungskommunikation sind die Struktur des Excel-Tools und/ oder die Kennzahlen entsprechend anzupassen.

Die Change-Befragung nimmt als Erhebungsmethode der bedeutsamen Zielgruppenwirkung im Reporting und in der Steuerung eine gewichtige Rolle ein. Die Einzelauswertungen der Frageitems, die Indizes, die Gruppen-, Zeitvergleiche und die Analyse der qualitativen Aussagen sind zentraler Gegenstand des Reportings. Positive wie negative Auffälligkeiten und insbesondere die Kommentare der Befragten liefern wertvollen Input für Optimierungen und damit für die Steuerung.

Dass dieser Regelkreis von der Auswertung, über das Reporting bis zur Steuerung gelingt, ist nicht allein vom „Was“, sondern auch vom „Wie“ abhängig. Die grafische Aufbereitung und Darstellung von Informationen beeinflusst ihre Nutzung.

Plakative Visualisierungen mit Infografiken steigern das Interesse der Adressaten, erleichtern das Verständnis umfangreicher Datentabellen und unterstützen die Informationsverarbeitung (vgl. Reinecke & Janz, 2007, S. 365). Das „Wie“ des Reportings der Disziplin Veränderungskommunikation sollte sich insbesondere von der standardisierten Berichtskultur im Unternehmen abheben und somit selbst zum Signal von Veränderung werden. Der Einsatz professioneller Software-Applikationen, die automatisch Dashboards für das Reporting generieren, ist wohl das Optimum. Dieser Anspruch kann im Rahmen der Arbeit nicht erfüllt werden, wäre aber interessant für weiterführende Arbeiten zum Controlling der (Veränderungs-)Kommunikation.

Neben den Inhalten und der Darstellungsform des Reporting- und Steuerungssystems sind auch die Frequenz und die Adressaten zu klären. Das Reporting sollte zeitlich der Zielsetzung der Evaluation und den Erhebungszeitpunkten angepasst werden. In welchen Abständen Daten aufzubereiten und zu kommunizieren sind, ist mit den jeweiligen Empfängern abzustimmen. Die Dynamik in Veränderungsprozessen ist hoch, dies sollte sich auch im Reporting und in der Steuerung der Veränderungskommunikation widerspiegeln. In der Unternehmenspraxis werden operative Steuerungsgrößen oft monatlich verfolgt und die erfolgskritischen Schlüsselkennzahlen inkl. Optimierungsmaßnahmen quartalsweise oder halbjährlich an das Management berichtet. Die ausschlaggebenden Ist-Werte, insbesondere befragungsbasierte Daten, liegen entsprechend der Erhebungsfrequenz der eingesetzten Methoden vor. Sie sind mit Blick auf die Review- und Steuerungsintervalle des Controllings zu terminieren.

Das Reporting kann in verschiedenen Versionen als Bericht für unterschiedliche Zielgruppen produziert werden. Das Management bevorzugt eher eine kurze, prägnante Zusammenfassung der Ergebnisse mit Indizes und aussagekräftigen Statements zur Zielerreichung. Der Leiter des Veränderungsprojektes benötigt als Entscheidungsträger einen Bericht, der die positiven wie negativen Auffälligkeiten fokussiert, Stärken wie Schwächen analysiert und schließlich konkrete Handlungsempfehlungen als Entscheidungsvorlage liefert. Das Team des Veränderungsprojektes ist vor allem an den Kennzahlensystemen der Einzelinstrumente und den qualitativen Aussagen der Change-Befragung interessiert. Für die vom Wandel betroffenen Mitarbeiter, u.a. die Stichprobe, ist ein Reporting der zentralen Ergebnisse der Change-Befragung inkl. entschiedener Ableitungen von Bedeutung. So wird die Ernsthaftigkeit des Veränderungsvorhabens und der Nutzen ihrer Beteiligung verdeutlicht. Gleichzeitig können sie ihre persönliche Bewertung am Gesamtbild des Unternehmens spiegeln.

Diese unterschiedlichen Interessen sind bei der Erstellung des Reportings zu berücksichtigen.

4.4 Grenzen des Controllingansatzes für Veränderungskommunikation

Mit kritischem Blick auf die Grenzen des Controllingansatzes stellt sich prinzipiell die Frage nach seiner Allgemeingültigkeit, aber auch seiner Konkretheit in stets einzigartigen Veränderungsprozessen.

Unternehmen und Veränderungen haben jeweils eine besondere Vorgeschichte und werden durch die aktuelle Umgebungssituation beeinflusst. Folglich entstehen spezifische Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren, Chancen oder Probleme, die in keiner empirischen oder theoretischen Publikation vollständig berücksichtigt werden können (vgl. Greif et al., 2004, S. 39). Die Spezifika eines jeden organisationalen Wandels müssen identifiziert und in Konsequenz in den Ansatz integriert werden. Selbst mit dem eingrenzenden Fokus dieser Arbeit auf fundamentalen, geplanten, proaktiven organisationalen Wandel kann es nicht eine einzig wahre „One size fits all“-Lösung geben.

Das entwickelte Bewertungs- und Steuerungssystem der Veränderungskommunikation ist in seinen Details auf die jeweilige Situation maßzuschneidern. Es lässt sich flexibel an andere zu untersuchende Instrumente der Veränderungskommunikation anpassen und kann durch spezifische Itemformulierungen individuell auf Unternehmen bzw. Veränderungsinitiativen zugeschnitten werden, ohne den Bezugsrahmen und die Steuerungsmechanismen als Standards zu verlieren.

Die Anwendung kann in unterschiedlich ausgeprägter Komplexität erfolgen: vom Excel-Dokument, in das Daten direkt vom Projektteam eingegeben werden, bis hin zur institutionellen Controllingfunktion als Teilprojekt einer Veränderungsinitiative.

Dies grenzt gleichzeitig die Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Veränderungsprojekten und/ oder anderen Unternehmen ein und erschwert das erstmalige Festlegen von Soll-Werten. Es entsteht ein Dilemma zwischen Standardisierung und Individualisierung, das nur durch einen Kompromiss aufgelöst werden kann. Die Anwendung des Controllingansatzes im Praxisbeispiel wird zeigen, wie viel oder auch wie wenig Allgemeingültigkeit und Konkretheit er birgt.

Weiterhin wirft das Thema der Wirkungszusammenhänge Diskussionsbedarf auf. Der entwickelte Controllingansatz vereinfacht notwendigerweise die Komplexität der Wirklichkeit. Zerfaß plädiert für:

„[...] möglichst plausible Erklärungsmodelle der Zusammenhänge. Durchaus auch mit Annahmen, die man schlicht plausibel treffen muss, wie man das im Leben immer tun muss.“ (Zerfaß, 2007a, S. 22).

Grobe Kausalbeziehungen der Wirkungsstufen und der Messkonstrukte werden in Anlehnung an den etablierten DPRG/ICV-Bezugsrahmen zugunsten der Einfachheit und Praktikabilität als Annahmen gesetzt.

Das Bewertungs- und Steuerungssystem der Veränderungskommunikation ist klar von

einem empirisch belegbaren und rechenbaren Modell abzugrenzen. Damit verbunden ist eines der zentralen Probleme der Evaluationsforschung: die Wahl möglichst zuverlässiger und belastbarer Kennzahlen zur Erfassung theoretischer Konstrukte.

Das Vorhandensein bzw. Festlegen manifester Messgrößen ist aber Voraussetzung für ein Controlling der Veränderungskommunikation. Diese Arbeit liefert eine Auswahl an theoretisch hergeleiteten und empirisch erprobten Messgrößen, die in der Praxis auf Relevanz und Vollständigkeit hinsichtlich der Zielsetzungen zu prüfen sind. Die Qualität bzw. Güte der Kennzahlen und Einzelwerte ist anhand der Reliabilität und Validität im Rahmen einer Anwendung zu prüfen.

Schließlich bleibt eine gewisse Skepsis gegenüber harten, kennzahlengestützten Messungen des hoch komplexen, kreativ geprägten Kommunikationsprozesses und seiner weichen Wirkungen spürbar, die grundsätzlich in der Disziplin des Kommunikations- oder Change-Controllings als Grenze mitschwingt – gemäß einem Zitat von Albert Einstein:

„Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts.“ (Albert Einstein).

Vor diesem Hintergrund und der Forderung nach Leistungs- und Wirkungstransparenz, verbunden mit einem zunehmenden Rechtfertigungsdruck im Kommunikations- und Change Management, bewegen sich die Grenzen des Controllingansatzes. Durch seine Anwendung in der Praxis können Erfahrungen und Sicherheit gewonnen werden, um diese Grenzen auszuloten.

5 Anwendung des entwickelten Controllingsystems für Veränderungskommunikation

Die Anwendung des entwickelten mehrstufigen Controllingsystems in einem konkreten Praxisbeispiel dient der exemplarischen Prüfung seiner praktischen Anwendbarkeit in Veränderungsprozessen und der Reflektion seines Beitrages zur aktuellen Diskussion im Kommunikations-Controlling.

Zunächst wird das Praxisbeispiel, d.h. die Veränderungsinitiative des Unternehmens anhand der Ausgangssituation, des Auftrages und des Konzeptes der Veränderungskommunikation beschrieben.

Auf Basis der spezifischen Veränderungsziele und Kommunikationsinstrumente erfolgt die Auswahl und Operationalisierung der im Controllingansatz eingebundenen Input-, Leistungs- und Wirkungsgrößen. Sie werden im entwickelten Kennzahlensystem abgebildet und mit Soll-Werten verzielt.

Die Anwendung der Evaluations- und Steuerungsmethoden erfolgte entsprechend der definierten Erhebungsfrequenzen. Zur Skizzierung der Ergebnisse des Controllings und des Veränderungsfortschritts werden zwei Reporting-Zeitpunkte herausgegriffen und chronologisch beschrieben, die sich für eine umfassende Ergebnisdarstellung eignen. Im Abschnitt 5.3 sind die Messergebnisse zum Ende des zweiten Quartals (t_2), in Abschnitt 5.4 zum Ende des vierten Quartals (t_4) nach dem Start der Veränderungsinitiative CustomerFirst dargestellt.

5.1 Vorstellung des Praxisbeispiels:

Die Veränderungsinitiative CustomerFirst

AUSGANGSSITUATION UND NOTWENDIGKEIT DER VERÄNDERUNGSINITIATIVE

Das Unternehmen im Praxisbeispiel befindet sich als global agierender Automobilhersteller im Premiumsegment in herausfordernden Zeiten: Globalisierung, volatile Finanzmärkte, technische Innovationen und sich wandelnde Kundenanforderungen bestimmen das Alltagsgeschäft.

Eine Unternehmensstrategie, die von allen Mitarbeitern getragen wird, sorgt während solcher Herausforderungen für die notwendige Orientierung und sichert die Zukunftsfähigkeit des Konzerns. Der Premiumanbieter hat sich in einem Strategieprozess mit einem veränderten Umfeld für individuelle Mobilität, gegenwärtigen und zukünftigen gesellschaftspolitischen Veränderungen sowie deren Auswirkungen auf die Automobilindustrie auseinandergesetzt. Im Ergebnis wurden klare Stoßrichtungen in einer Strate-

gie definiert.

Kundenorientierung ist zentrales Element dieser Strategie – sie steht im Mittelpunkt des Zukunftsbildes, ist erste Grundüberzeugung und entscheidender Wettbewerbsvorteil. Dies betont auch der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens:

„Der Kunde steht bei uns an erster Stelle. Er entscheidet, ob er einen Kaufvertrag unterschreibt oder nicht. Deshalb ist Kundenorientierung unsere oberste Grundüberzeugung.“

Nun ist Kundenorientierung kein besonders neuer oder innovativer Ansatz, sondern ein unumstrittener Erfolgsfaktor unternehmerischen Handelns. Vor dem Hintergrund kontinuierlicher gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Veränderungen erfährt Kundenorientierung immer wieder neue Aufmerksamkeit und Aktualität.

Kunden stehen heute einer Flut von sich immer ähnlicher werdenden Produkten und Dienstleistungen gegenüber.



Abb. 43: Beispiel für die Selbstähnlichkeit der Wettbewerber in der Automobilindustrie

Eine Wettbewerbsdifferenzierung allein über die Produktsubstanz wird zunehmend schwieriger. Die Kaufentscheidung der Kunden hängt weniger von rationalen Faktoren, wie dem Preis oder der technischen Ausstattung, ab. Es sind zunehmend persönliche und emotionale Eindrücke, die die Produktwahl und die Loyalität der Kunden prägen. Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen der Kunden an Unternehmen, Marken und ihre Leistungsangebote. Sie erwarten individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Angebote. Ihre Wechselbereitschaft steigt grundsätzlich, d.h. die Anzahl der aus Prinzip loyalen Kunden nimmt ab. Im Zuge des Webs 2.0 sind die Menschen außerdem bestens informiert, vernetzt und damit kritischer. Mittels Social Media können zufriede-

ne, aber auch unzufriedene Kunden innerhalb kürzester Zeit, mit wenigen Klicks ihre Meinungen in der Welt verbreiten und so zu einem positiven wie negativen Image eines Unternehmens beitragen.

Dies sind nur einige Entwicklungen, die die aktuelle Relevanz von Kundenorientierung allgemein verdeutlichen sollen (vgl. Bruhn, 2007, S. 2, 6, 12).

Speziell für das global tätige Unternehmen im Praxisbeispiel verstärken weitere Herausforderungen die Bedeutung von Kundenorientierung.

Das zukünftige Wirtschaftswachstum wird regional sehr unterschiedlich ausfallen. Der Automobilmarkt in China wächst aktuell weltweit am stärksten und der Konzern wird in Zukunft sehr viel mehr chinesische Kunden haben. Diese neuen Kundengruppen stellen andere Anforderungen. 75 Prozent der Kunden kommen derzeit nicht aus Deutschland, aber 75 Prozent der Mitarbeiter und Führungskräfte sind Deutsche. Ein international geprägtes und differenziertes Kundenverständnis ist gefragt.

Das Wachstum unterschiedlicher Fahrzeugklassen verändert sich ebenfalls mit Implikationen für die Rolle von Kundenorientierung. Das größte Wachstumsfeld in der Automobilbranche ist die untere Klasse. Will das Unternehmen von diesem Wachstum profitieren, müssen die Kunden dieser Segmente, ihre Bedürfnisse und Lebenswelten verstanden werden.

Neben diesen Veränderungen im Umfeld wird der Veränderungsbedarf hinsichtlich Kundenorientierung auch in aktuellen Kundenzufriedenheitsstudien zum Produktkonzept, zur Fahrzeugzuverlässigkeit sowie zum Verkaufs- und Serviceerlebnis deutlich. Die nicht zufriedenstellenden Studienergebnisse spiegeln sich auch in zahlreichem direktem Kundenfeedback wider. Parallel belegen interne Befragungsergebnisse die Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses.

Kundenorientierung ist ein Kulturmerkmal (vgl. Peterke, 2005, S. 436). Die Formulierungen zu Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie beschreiben bekundete Werte einer Vision. Sie müssen von den Mitarbeitern verinnerlicht und im täglichen Verhalten gelebt werden. Kundenorientierung ist in der Unternehmenskultur zu verankern.

Aufgrund der Entwicklungen im Unternehmensumfeld sowie der externen und internen Studienergebnisse startet das Unternehmen eine konzernweite Veränderungsinitiative namens „CustomerFirst“ zur Stärkung der Kundenorientierung in der Unternehmenskultur.

AUFTRAG DER VERÄNDERUNGSINITIATIVE

In einem ressortübergreifenden Führungskreis wurde die grundsätzliche Ausrichtung der Veränderungsinitiative auf Kulturelemente vereinbart: „Unser Fokus liegt dabei auf einer kundenorientierten Kulturentwicklung zur nachhaltigen Steigerung der Kundenzufriedenheit mit unseren Produkten, Dienstleistungen und der Betreuung“.

Der Auftrag umfasst in erster Linie die Stärkung von Kundenorientierung in der Einstel-

lung und im Verhalten der Mitarbeiter in den Zentralfunktionen des Unternehmens. Aber auch organisatorische Rahmenbedingungen, wie z.B. Entscheidungsbefugnisse, Prozessgestaltung und Anreizsysteme, sind als operative Voraussetzungen im Fokus der Initiative.

Die beiden Ebenen Organisation und Individuum bedingen sich schließlich gegenseitig und prägen die Unternehmenskultur. CustomerFirst soll die Kunden in den Mittelpunkt der Denk- und Verhaltensweisen stellen, ein einzigartiges Kundenverständnis schaffen und die Kundenperspektive stärker in die Unternehmenszentrale und jede einzelne Entscheidung tragen. Die Veränderungsinitiative soll eine kundenorientierte Kulturentwicklung im Unternehmen anstoßen.

ZIELE DER VERÄNDERUNGSINITIATIVE

Gleichzeitig mit dem Auftrag der Veränderungsinitiative wurden ihre Ziele im Führungskreis festgelegt. Gemäß dem Rollenverständnis von Veränderungskommunikation im weiteren Sinne wird nicht zwischen Kommunikations- und Veränderungszielen differenziert. Die Veränderungskommunikation ist zentraler Treiber für die folgenden Ziele:

- 1 Die Notwendigkeit, Wirkungszusammenhänge und Stellhebel von Kundenorientierung bezogen auf unseren Geschäftserfolg sind allen Mitarbeitern bewusst.
- 2 Die Kundenperspektive ist in ihrer Vielfältigkeit sowie ihrer stetigen Veränderung im Unternehmen allgegenwärtig und wird von Mitarbeitern in Theorie und Praxis erlebt.
- 3 Weltweites Kundenfeedback wird rechtzeitig, verständlich, an richtiger Stelle platziert und zur Entscheidungsfindung in den Fachbereichen genutzt.
- 4 Alle Entscheidungen werden unter Berücksichtigung der Kundensicht und des Kundennutzens getroffen, um im Rahmen der Profitabilität die bestmögliche Lösung für den Kunden anzubieten.
- 5 Jeder Mitarbeiter kann, will und soll seinen persönlichen Beitrag für Kundenorientierung leisten – im beruflichen wie im privaten Umfeld.
- 6 Kundenorientierung wird mit Zielen im Zielmanagementsystem sichergestellt und mit Anerkennung sowie in der persönlichen Beurteilung belohnt.
- 7 Verbesserungspotenziale, Barrieren und Erfolgsgeschichten für Kundenorientierung werden kontinuierlich ressortübergreifend reflektiert und adressiert.

KONZEPT DER VERÄNDERUNGSKOMMUNIKATION

Im Konzept der Veränderungskommunikation wurden zunächst grundsätzliche Leitideen für die Strategie formuliert. Sie geben eine übergreifende Gesamtinszenierung und Dynamik der Veränderungskommunikation vor, auf deren Basis schließlich die konkreten Inhalte und Instrumente für die Zielgruppen entwickelt werden.

- 1 Top-down Ansatz.
Eine Veränderung in der Unternehmenskultur funktioniert nur mit breitem Commitment des Topmanagements. Die Veränderungskommunikation fokussiert anfangs die Zielgruppe der oberen Führungskräfte und damit die Entscheidungsträger im Unternehmen. Nachgelagert folgen die mittleren Führungskräfte und schließlich die Mitarbeiter.
- 2 Integrativer & spezifischer Zielgruppenansatz.
Kundenorientierung wird einerseits funktionsübergreifend reflektiert, andererseits für Funktionen konkretisiert.
- 3 Botschafteransatz.
Ausgewählte Führungskräfte fungieren als Botschafter für Kundenorientierung in ihrem Fachbereich, ihrer Prozesskette und ihrem Netzwerk.
- 4 Vorbildansatz.
Es werden sichtbare Vorbilder bzw. Vorbildaktionen für Kundenorientierung geschaffen.
- 5 Beteiligungsansatz.
Die Betroffenen der Veränderung werden zu Beteiligten gemacht. Sie müssen ihre passive „Komfortzone“ verlassen und aktiv werden.
- 6 Outside-in Ansatz.
Interne Sichtweisen werden durch die externe Perspektive – in Form von Kundenkontakt, Kundenfeedback und Benchmarks – aufgebrochen („über den Tellerrand schauen“). Märkte, Händler und insbesondere Kunden liefern von „außen nach innen“ wertvolle Impulse und zeigen Defizite auf.
- 7 Kontinuierlicher Bewertungs- und Steuerungsansatz.
Die Veränderungskommunikation wird in einem Regelkreis am Fortschritt des Veränderungsprozesses ausgerichtet.

Entsprechend des top-down und des integrativen wie spezifischen Zielgruppenansatzes richtet sich die Veränderungskommunikation in einer ersten Welle an die oberen Führungskräfte.

In weiteren Wellen werden die mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter einbezogen. Gleichzeitig diffundiert die Veränderungskommunikation gemäß dem Botschafter- und Vorbildansatz top-down. Kundenorientierung wird in der Praxis oft auf Verantwortungsbereiche mit direktem Kundenkontakt, wie das Kundenbeziehungs- und Beschwerdemanagement, reduziert. Zur Zielgruppe der Veränderungsinitiative zählen aber gleichermaßen Produktentwickler, Einkäufer, Controller oder Werksmitarbeiter, da sie alle letztendlich kundenrelevante Entscheidungen treffen und für den Kunden arbeiten – über unmittelbare oder mittelbare Wirkketten. Parallel werden Schlüsselzielgruppen aufgrund ihres Einflusses und ihres Fachbeitrages für das Veränderungsthema Kundenorientierung als Vorbilder und Multiplikatoren adressiert.

In einer vom Projektteam durchgeführten Stakeholder-Analyse wurden bestimmte Bereichsleiter, Mitglieder relevanter Entscheidungsgremien, die Bereichskommunikatoren, die Kundenmanager in den Märkten und die Marktforscher als Schlüsselzielgruppen identifiziert.

Welche Botschaften sollen bei den Zielgruppen ankommen? In Anlehnung an die Ziele der Veränderungskommunikation sind sechs zentrale Botschaften (Abb. 44) und ein ausführlicher Elevator Pitch im Konzept enthalten.



Abb. 44: Botschaften der Veränderungsinitiative CustomerFirst

Zur Vermittlung dieser Botschaften, zur Umsetzung der Strategie und letztlich zur Erreichung der Ziele wurden einerseits bereits vorhandene Kommunikationsinstrumente ausgewählt, andererseits veränderungsspezifische Formate entwickelt. Sie werden zeitlich in einer Roadmap (Abb. 45) strukturiert.

Eine Kulturentwicklung funktioniert nicht kurzfristig, sie braucht Zeit. Die Veränderungsinitiative CustomerFirst wurde langfristig angelegt, mit halbjährlichen Reviews und Auftragsbestätigungen in einem Entscheidungsgremium. Die Roadmap bezieht sich auf einen Zeithorizont von einem Jahr.

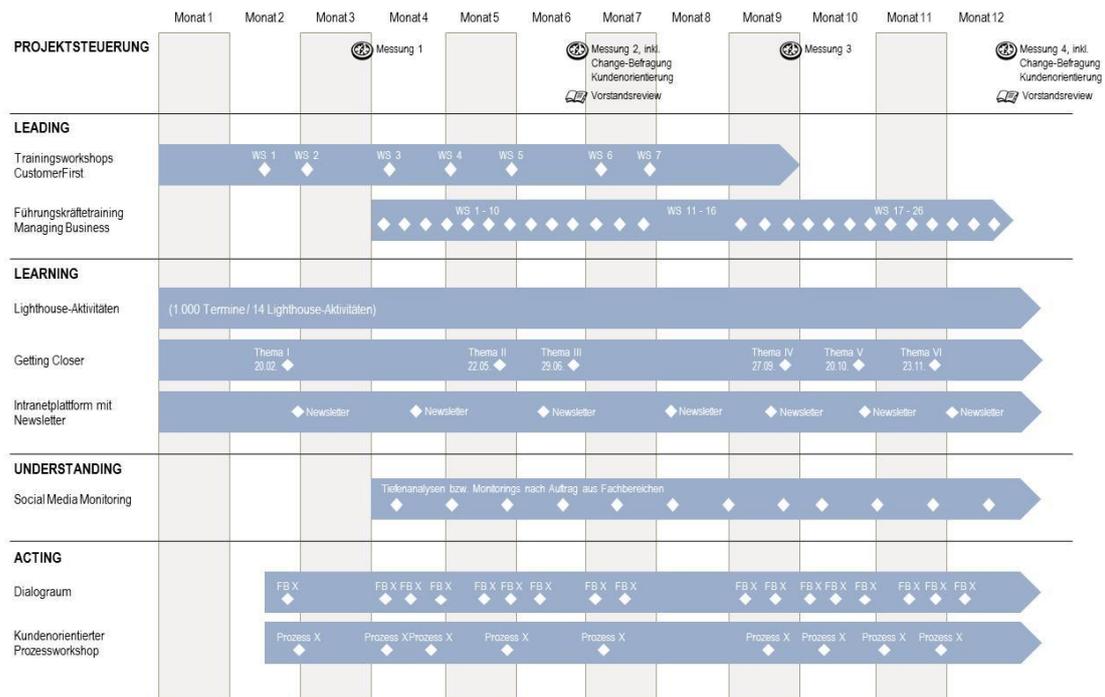


Abb. 45: Roadmap bzw. Maßnahmenplan der Veränderungsinitiative CustomerFirst

Der übergreifende Veränderungsfortschritt sowie die einzelnen Instrumente werden begleitend evaluiert und entsprechend der Zielerreichung auch unterjährig optimiert, erweitert oder gestoppt.

Die Maßnahmen zur kundenorientierten Kulturentwicklung sind in vier Handlungsfeldern gebündelt:

- 1 **LEADING** – Managemententwicklung.
Fokus auf Kundenorientierung in den Managementtrainings.
- 2 **LEARNING** – outside-in und Kundenkontakt.
Direkter Kundenkontakt im Praxiseinsatz „vor Ort“ mit Lighthouse-Aktivitäten, Dialog aus der Kundenperspektive im Lernformat Getting Closer und Wissensmagazin im Intranet begleitet von einem Newsletter.
- 3 **UNDERSTANDING** – Kundenbedürfnisse verstehen.
Social Media Reporting für mehr Transparenz von Kundenbedürfnissen.
- 4 **ACTING** – Teams und Prozesse.
Vereinbarung kundenrelevanter Beiträge für Teams und Prozesspartner im Dialograum CustomerFirst. Optimierung ressortübergreifender Prozesse aus Kundensicht in kundenorientierten Prozessworkshops.

Der Startimpuls der Veränderungsinitiative wurde mit den **Trainingsworkshops CustomerFirst** für die ca. 310 oberen Führungskräfte des Unternehmens gesetzt. Sie beeinflussen die Unternehmenskultur bewusst oder unbewusst durch ihr Verhalten. Das Bewusstsein und die Achtsamkeit für das eigene kundenorientierte Handeln wurden in

den Trainingsworkshops geschärft. Im Ergebnis vereinbarten alle Teilnehmer die Umsetzung individueller Beiträge (Schriftliches Commitment zu „Mein Beitrag“).

Weitergehend wurde Kundenorientierung als ein Fokusthema in das elementare Führungskräftetraining namens *Managing Business* integriert. In beiden Qualifizierungsformaten – ersteres für OFK, zweiteres für MFK und AFK – wurde Kundenorientierung als Führungsaufgabe reflektiert.

Zur Mobilisierung und zur Unterbrechung von Arbeitsroutinen setzen Führungskräfte sichtbare Signale für eine stärkere Kundenorientierung. Die sog. *Lighthouse-Aktivitäten* sind Praxiseinsätze mit direktem Kundenkontakt. Die Aktivitäten umfassen bspw. Einsätze in Autohäusern, in der Pannenleitzentrale oder im Call Center. Einerseits sammeln die Führungskräfte persönlich wertvolle Erfahrungen im Kundendialog und wechseln in die Kundenperspektive. Andererseits erzeugen Erzählungen über das Erlebte in Führungskreisen und Berichte in der internen Regelkommunikation Aufmerksamkeit und Betroffenheit für Kundenorientierung.

Auch der eigens für die Veränderungsinitiative aufgesetzte *Intranetauftritt* dokumentiert die Lighthouse-Aktivitäten und veröffentlicht Erfahrungsberichte von Führungskräften. Die Intranetplattform von CustomerFirst vermittelt zudem die Vision der Veränderung und beantwortet Fragen der Notwendigkeit, Dringlichkeit und Sinnhaftigkeit. Sie ist als Wissens- und Lernplattform mit Zahlen, Daten, Fakten, Kundenfeedback, Best-Practice-Beispielen und Infomedien rund um Kundenorientierung konzipiert.

Ein elektronischer *Newsletter* kündigt regelmäßig neue Beiträge der Intranetplattform an und verlinkt auf die Seiten.

Kundenwissen, verbunden mit outside-in Feedbacks, wird auch im ressort- und hierarchieübergreifenden Lernformat *Getting Closer* vermittelt. Diese Veranstaltungsreihe vertieft kundenrelevante Themen im Dialog mit Kunden, Vertriebspartnern und externen Experten, um die Kundenperspektive und -nähe in der Unternehmenszentrale zu stärken.

Neben klassischen Marktforschungsstudien zur Kundenzufriedenheit mit dem Fahrzeugkonzept, der -zuverlässigkeit sowie der Betreuungsqualität stellt *Social Media Reporting* einen innovativen und schnellen Kundenfeedbackkanal dar. Nutzergenerierte Inhalte werden in Blogs und Foren beobachtet und analysiert. Die Maßnahme ermöglicht den Fachbereichen detailliertes Kundenfeedback zur Entscheidungsfindung zu nutzen und kontinuierlich Kundenverständnis zu entwickeln.

Die Veränderungsformate *Dialograum CustomerFirst* und kundenorientierter *Prozessworkshop* zielen auf die Vereinbarung konkreter Maßnahmen zur Stärkung von Kundenorientierung im Team und in kundenwirksamen Prozessen. Im Dialograum CustomerFirst werden Verbesserungspotentiale in den Handlungsfeldern Führung, Verhalten, Prozesse und Zusammenarbeit von Führungskreisen identifiziert sowie deren Umsetzung im Team vereinbart. In kundenorientierten Prozessworkshops optimieren die jeweils Verantwortlichen ihren Prozess aus Kundensicht. Ziel ist es, Prozesse mit

hoher Kundenrelevanz, z.B. den Problemmanagement- oder Kulanzprozess, unter dem Blickwinkel des Kundennutzens zu bewerten und kundenorientiert auszurichten bzw. zu beschleunigen.

Die einzelnen Maßnahmen und der übergreifende Veränderungsfortschritt werden begleitend mittels eines Kennzahlensystems evaluiert und gesteuert.

5.2 Kennzahlensystem der Veränderungsinitiative CustomerFirst

Dieser Abschnitt beschreibt die anwendungsspezifische Modifikation des entwickelten Controllingansatzes für Veränderungskommunikation.

Sein theoretischer Bezugsrahmen, die Wirkungsstufen und konzipierten Messkonstrukte dienen als Ausgangspunkte zur Operationalisierung anwendungsspezifischer Kennzahlen gemäß den beschriebenen Zielen und eingesetzten Maßnahmen der Veränderungsinitiative CustomerFirst.

Die in Abschnitt 4.2 entwickelten Kennzahlen je Wirkungsstufe werden in einem ersten Schritt auf Reduktion, Austausch oder Erweiterung geprüft.

Entsprechend der ausgewählten Kennzahlen werden Einzelwerte, ihre Definitionen, Erhebungsmethoden, -frequenzen sowie Soll-Werte bestimmt und im Kennzahlensystem CustomerFirst abgebildet.

Die Soll-Werte wurden gemeinsam mit dem jeweiligen Maßnahmenverantwortlichen und dem Leiter der Initiative unter Berücksichtigung der Roadmap festgelegt.

Die Beurteilung des Status der Zielerreichung erfolgt anhand einer Ampel, die sich auf den letzten Erhebungszeitpunkt bezieht und deren rote, gelbe oder grüne Schaltung mit den folgenden Werten verknüpft ist: eine rote Ampelfarbe signalisiert eine mehr als zehn prozentige Zielabweichung, gelb bedeutet eine Zielabweichung von zehn Prozent oder weniger, eine Zielerreichung und auch Übererfüllung zeigt eine grüne Ampel an.

	>10% Zielabweichung zum letzten Messzeitpunkt
	<=10% Zielabweichung zum letzten Messzeitpunkt
	Zielerreichung oder -übererfüllung zum letzten Messzeitpunkt

Abb. 46: Ampellogik zum Status der Zielerreichung

Das komplette Kennzahlensystem mit den dazugehörigen Steckbriefen ist im Anhang 3 bis Anhang 8 dargestellt.

Die in dieser Arbeit veröffentlichten Soll- und Ist-Werte der Input- und Leistungsevaluation wurden aus Vertraulichkeitsgründen abgewandelt. Ihr relatives Verhältnis und ihr Entwicklungsfortschritt entsprechen der Realität.

5.2.1 Inputevaluation CustomerFirst

Die Qualität des Konzeptes der Veränderungskommunikation wird vor dem Start der Umsetzung hinsichtlich inhaltlicher und prozessualer Aspekte anhand einer Checkliste in einem Workshop mit zwei externen und internen Change Beratern evaluiert. Der in dieser Arbeit entwickelte Entwurf (vgl. Anhang 1) kann mit Konkretisierungen einiger Checkpunkte übernommen werden.

Im Kennzahlensystem der Initiative CustomerFirst werden die Einzelwerte Inhalts- und Prozessqualität aufgenommen, ihr Erfüllungsgrad in der Einheit Prozent gemessen und zur Kennzahl der **Konzeptqualität** aufsummiert. Sie wird ex ante, d.h. vor der Umsetzung des Konzeptes erhoben und ist mit einem Soll-Wert von 90 Prozent verzielt.

Als weitere Inputkennzahlen werden der **Finanzaufwand** und **Personaleinsatz** für CustomerFirst in das Kennzahlensystem integriert.

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Konzeptqualität														
Konzeptqualität		%	–		–		–		–			90%		
	Inhaltsqualität	%	–		–		–		–			90%		
	Prozessqualität	%	–		–		–		–			90%		
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	231.500		397.500		491.000		180.000			1.300.000		€ KPI
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	–		–		–		–			14,82		
Personaleinsatz		FTE	5		5		5		5			5		

Abb. 47: Kennzahlen der Inputevaluation im Kennzahlensystem CustomerFirst

Das bewilligte Jahresbudget für die Veränderungsinitiative wird quartalsweise für die einzelnen Instrumente verplant und mit den tatsächlich ausgelösten Kosten verglichen. Die zugrunde liegenden Daten liefert das Finanzcontrolling automatisiert.

Basierend auf den Kennzahlen Finanzaufwand und Reichweite (Gegenstand der Leistungsevaluation) werden die **Kosten pro erreichten Mitarbeiter** instrumentenspezifisch und insgesamt für die Veränderungskommunikation zum Jahresabschluss berechnet. Die Kennzahl Personaleinsatz umfasst die Anzahl der internen Planstellen für das Team von CustomerFirst. Die Leistungen externer Berater und Dienstleister fließen über Stunden- oder Tagessätze in den Finanzaufwand ein.

5.2.2 Leistungsevaluation CustomerFirst

Neben dem investierten Input wird die qualitative und quantitative Leistung der einzelnen, realisierten Instrumente, sowie der Veränderungskommunikation als aggregiertes Ganzes mit Kennzahlen belegt.

Die Leistung jeder einzelnen Maßnahme von CustomerFirst wird in einem separaten, instrumentenspezifischen Kennzahlensystem mit definierten Kennzahlen erfasst.

Im Excel-Tool sind sie nach den vier Handlungsfeldern Leading, Learning, Understanding und Acting in jeweils einem Excel-Arbeitsblatt geclustert.

Konsistente Schlüsselkennzahlen der Leistung mit synchronisierten Erhebungsfrequenzen über alle Instrumente hinweg ermöglichen eine Aggregation der einzelnen Messergebnisse zu übergreifenden Leistungskennzahlen der Veränderungskommunikation. Entsprechend der zeitlichen Maßnahmentaktung werden zur formativen Steuerung der Leistung durchgängig quartalsweise Messzeitpunkte festgelegt.

Die Schlüsselkennzahlen der quantitativen Leistung sind die **Reichweite**, die **Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit** und der **potenzielle Interaktionsgrad** der Instrumente.

Zur Evaluation der qualitativen Leistung dient die Schlüsselkennzahl der **Inhalts-/ Gestaltungsqualität**, die mittels instrumentenspezifischer Experten-Checklisten nach der Vorlage im Anhang 2 bewertet wird.

Die Bewertung und Steuerung der initialen **Trainingsworkshops CustomerFirst** für obere Führungskräfte basiert auf den in Abb. 48 ausgewählten Kennzahlen.

KENNZAHLENSYSTEM TRAININGSWORKSHOP CUSTOMERFIRST

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₇)	Ist (t ₇)	Kommentar
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	88		134		88		0			310		
	Reichweitenquote	%	28%		43%		28%		0%			100%		
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	2		3		2		0			7		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%		100%		100%		–			100%		
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%		90%		90%		–			90%		

Abb. 48: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Trainingsworkshops CustomerFirst

Sie konnten aus dem entwickelten Kennzahlensystem für das Instrument Veranstaltungen übernommen werden (vgl. 4.2.2). Ihre Definitionen sind dem Praxisbeispiel entsprechend angepasst.

Der potenzielle Interaktionsgrad dieses Instrumentes wird über die Möglichkeit der Vereinbarung persönlicher Beiträge erfasst. Die oberen Führungskräfte werden aktiv am Veränderungsprozess beteiligt, indem sie eine konkrete Umsetzungsmaßnahme zur Stärkung der Kundenorientierung in ihrem Verantwortungsbereich entwickeln.

Für das zweite Instrument des Handlungsfeldes Leading werden ebenfalls die Leistungskennzahlen für Veranstaltungen als Basis herangezogen. Das Konzept des Führungskräfte Trainings **Managing Business** beinhaltet Diskussionsrunden als Interaktionspotenzial.

KENNZAHLENSYSTEM FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING MANAGING BUSINESS

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	0		1500		900		1500			3900		
	Reichweitenquote	%	0%		6%		4%		6%			16%		
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	0		10		6		10			26		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	-		50%		50%		50%			50%		
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	-		90%		90%		90%			90%		

Abb. 49: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Führungskräfte Trainings Managing Business

Die Praxiseinsätze mit direktem Kundenkontakt für Führungskräfte werden anhand von modifizierten Leistungskennzahlen für Vorbildaktionen des Topmanagements evaluiert. Die Reichweite der **Lighthouse-Aktivitäten** ist mit ihrer Umsetzungshäufigkeit gleichzusetzen, da jeweils mit einem gebuchten Lighthouse-Termin, nur eine Führungskraft erreicht wird (individuelles Lernen). Die Kennzahl der Reichweite wird absolut, im Ressortvergleich, als Umsetzungs- und Beteiligungsquote erfasst.

Die ressortspezifische Reichweitemauswertung der Lighthouse-Aktivitäten schafft eine Art Wettbewerb unter den Führungskräften, da sie im Unternehmen als wertvolle Erfahrungen und sichtbare Vorbildaktionen für Kundenorientierung geschätzt und in Ressortkreisen berichtet werden.

Die Umsetzungsquote bezieht sich auf das Angebot an Terminen, die Beteiligungsquote auf die Zielgruppe von ca. 25.000 buchungsberechtigten Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern.

KENNZAHLENSYSTEM LIGHTHOUSE-AKTIVITÄTEN

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Leistung Quantität														
Reichweite bzw. Umsetzungshäufigkeit	Absolute Reichweite	Anzahl	67		134		67		134			402		
	Angebotene Reichweite	Anzahl	150		350		150		350			1000		
	Umsetzungsquote	%	45%		38%		45%		38%			40%		
	Beteiligungsquote	%	0,3%		0,5%		0,3%		0,5%			1,6%		
	Reichweite A-Ressort	Anzahl	7		14		7		14			42		
	Reichweite B-Ressort	Anzahl	10		20		10		20			60		
	Reichweite C-Ressort	Anzahl	10		20		10		20			60		
	Reichweite D-Ressort	Anzahl	10		20		10		20			60		
	Reichweite E-Ressort	Anzahl	10		20		10		20			60		
	Reichweite F-Ressort	Anzahl	10		20		10		20			60		
	Reichweite G-Ressort	Anzahl	5		10		5		10			30		
	Reichweite H-Ressort	Anzahl	5		10		5		10			30		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%		100%		100%		100%			100%		
	Potenzielle Erfahrungsberichte	Anzahl	67		134		67		134			402		
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%		90%		90%		90%			90%		

Abb. 50: Kennzahlen der Leistungsevaluation der Lighthouse-Aktivitäten

Nach jedem Lighthouse-Termin erhält der Teilnehmer eine E-Mail mit der Bitte einen kurzen Erfahrungsbericht für die interne Kommunikation zu erfassen und somit eine Möglichkeit zur Interaktion.

Im entwickelten Kennzahlensystem für Veränderungskommunikation wurde bereits die Leistung des Instruments *Intranet* operationalisiert. Eine Anwendung auf die spezifische Intranetplattform von CustomerFirst ergibt die Leistungskennzahlen in Abb. 51. Die verfügbaren automatisierten Logfileanalysen lassen eine Unterscheidung in Brutto- und Nettoreichweite zu. Die festgelegten Soll-Werte basieren auf vergleichbaren Intranetauftritten anderer Unternehmensprojekte.

Die Reichweitenquote der CustomerFirst Plattform errechnet sich aus der Anzahl ihrer Nutzer in Relation zu 80.000 Mitarbeitern des Unternehmens mit einem technischen Zugang zum Intranet. Ihr Jahreswert wird aus den Quartalsergebnissen aufsummiert und kann somit auch gleiche Nutzer mehrfach enthalten. Er wird in der übergreifenden Leistungsevaluation der Veränderungskommunikation im Sinne von erreichten Kontakten interpretiert.

Zur Berechnung des Durchdringungsindex werden die Anzahl der Nennungen der Veränderungsinitiative CustomerFirst bzw. des Veränderungsthemas Kundenorientierung mittels der Clippingmethode erfasst und ins Verhältnis zu den erschienenen Beiträgen der Rubrik „Aktuell“ gesetzt. Sie erscheint weltweit auf jeder Startseite des Unternehmensintranets und liefert aktuelle Meldungen, Berichte und Hintergründe. Jede Seite der Intranetplattform der Veränderungsinitiative sollte den Nutzern vielfältige wie umfangreiche Interaktionsmöglichkeiten (100 Prozent) anbieten.

KENNZAHLENSYSTEM INTRANETPLATTFORM CUSTOMERFIRST

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t _Σ)	Ist (t _Σ)	Kommentar
Leistung Quantität														
Reichweite	Bruttoreichweite	Anzahl	15.000		25.000		15.000		25.000			80.000		
	Nettoreichweite	Anzahl	12.000		16.000		12.000		16.000			56.000		
	Reichweitenquote	%	15%		20%		15%		20%			70%		
Erscheinungshäufigkeit		Anzahl	16		24		16		24			80		
Durchdringungsindex Unternehmensintranet		%	25%		25%		25%		25%			25%		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%		100%		100%		100%			100%		
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%		90%		90%		90%			90%		

Abb. 51: Kennzahlen der Leistungsevaluation der Intranetplattform CustomerFirst

Eng verknüpft mit dem Intranet ist der elektronische *Newsletter* von CustomerFirst. Die Reichweite des Newsletters basiert als absoluter Wert auf der Anzahl seiner Abonnenten, als Quotenwert zusätzlich auf der Mitarbeiteranzahl mit einem technischen Zugang. Ihre Quartalsergebnisse können nicht zu einem Jahreswert aufsummiert werden, da nicht die Veränderungen in Form von An- und Abmeldungen, sondern der Gesamtverteiler erfasst wird. Daher dient das Ergebnis des letzten Messzeitpunktes als Jahreswert

für die absolute und relative Reichweite.

Alternativ zur Anzahl der Abonnenten könnten die realisierten An- und Abmeldungen als Kennzahlen der Reichweite herangezogen werden. Diese Daten sind im IT-System des Praxisbeispiels allerdings nicht verfügbar.

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST NEWSLETTER

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t _Σ)	Ist (t _Σ)	Kommentar
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	10.000		20.000		25.000		25.000			25.000		
	Reichweitenquote	%	13%		25%		31%		31%			31%		
Erscheinungshäufigkeit		Anzahl	1		2		2		2			7		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%		100%		100%		100%			100%		
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%		90%		90%		90%			90%		

Abb. 52: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Newsletters

Die Leistungskennzahlen der Dialogreihe *Getting Closer* werden wiederum aus den Ausführungen zum Instrument Veranstaltungen abgeleitet (vgl. 4.2.2).

Die Zielgruppe der themenspezifischen Veranstaltungen sind ausgewählte Führungskräfte mit fachlichem Bezug zum jeweiligen Fokusthema. Der Einladungsverteiler wird aus konkreten Benennungen sowie als relevant identifizierten Fachabteilungen generiert und umfasst ca. 5.000 Führungskräfte. Sie werden zur Berechnung der Reichweitenquote herangezogen.

Da die Teilnehmer der Getting Closer Veranstaltungen themenspezifisch variieren, kann der Jahreswert aus den Quartalsdaten aufsummiert werden.

Der potenzielle Interaktionsgrad von Getting Closer hängt stark vom Veranstaltungsformat ab. Podiumsdiskussionen mit Frage-Antwort-Sessions bieten z.B. ein geringeres Potenzial zur Beteiligung der Teilnehmer als das Großgruppenformat World Café mit kleinen, persönlichen Dialogrunden.

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t _Σ)	Ist (t _Σ)	Kommentar
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	120		240		120		240			720		
	Reichweitenquote	%	2,4%		4,8%		2,4%		4,8%			14%		
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	1		2		1		2			6		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	15%		100%		100%		100%			79%		
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%		90%		90%		90%			90%		

Abb. 53: Kennzahlen der Leistungsevaluation der Dialogreihe Getting Closer

Die quantitative Leistung der Maßnahme *Social Media Reporting* des Handlungsfeldes Understanding wird ebenfalls über die Kennzahlen der Reichweite, der Umsetzungshäufigkeit und des potenziellen Interaktionsgrades erfasst.

Das Instrument wird in Form von Tiefenanalysen oder Monitorings sozialer Netzwerke umgesetzt und liefert Berichte, die in erster Instanz an die Auftraggeber, aber auch in relevanten Fachkreisen berichtet oder per Mail verteilt werden. Jeder Ergebnisbericht

erreicht eine bestimmte Anzahl von Nutzern, denen vielfältige Möglichkeiten der Interaktion offen stehen, z.B. direktes Feedback, Verteilung, Vertiefung oder Anwendung in Entscheidungsvorlagen.

Er ist gleichzeitig Messobjekt für die Bewertung der Inhalts-/ Gestaltungsqualität mittels einer Checkliste.

KENNZAHLENSYSTEM SOCIAL MEDIA REPORTING

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	0		250		250		250			750		
	Reichweitenquote	%	0%		10%		10%		10%			30%		
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	0		4		4		4			12		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	–		100%		100%		100%			100%		
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	–		90%		90%		90%			90%		

Abb. 54: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Social Media Reportings

Der *Dialograum* CustomerFirst und der kundenorientierte *Prozessworkshop* sind weitere Veranstaltungsformate der Veränderungskommunikation mit unterschiedlichen Zielgruppen.

Die Auswahl der zu erhebenden Leistungskennzahlen ist identisch, sie unterscheiden sich lediglich in ihren Definitionen, Bezugsgruppen und Soll-Werten. Beide Instrumente ermöglichen einen maximalen Interaktionsgrad für die Teilnehmer. Sie sind dialog- und feedbackorientiert konzipiert.

KENNZAHLENSYSTEM DIALOGRAUM CUSTOMERFIRST

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	20		120		80		120			340		
	Reichweitenquote	%	0,08%		0,48%		0,3%		0,5%			1,4%		
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	1		6		4		6			17		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%		100%		100%		100%			100%		
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%		90%		90%		90%			90%		

Abb. 55: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Dialograumes CustomerFirst

KENNZAHLENSYSTEM KUNDENORIENTIERTER PROZESSWORKSHOP

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	30		90		60		90			270		
	Reichweitenquote	%	0,6%		1,8%		1,2%		1,8%			5,4%		
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	1		3		2		3			9		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%		100%		100%		100%			100%		
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%		90%		90%		90%			90%		

Abb. 56: Kennzahlen der Leistungsevaluation des Prozessworkshops

Die ausgewählten, konsistenten Schlüsselkennzahlen auf Maßnahmenebene werden schließlich zu den aggregierten Leistungskennzahlen Reichweite, Erscheinungs- bzw.

Umsetzungshäufigkeit, potenzieller Interaktionsgrad und Inhalts-/ Gestaltungsqualität aufsummiert, um die übergreifende Leistung der Veränderungskommunikation als Ganzes im Kennzahlensystem abzubilden.

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₇)	Ist (t ₇)	Kommentar
Leistung Quantität														
Reichweite		Anzahl	22.325		38.468		38.565		43.334			87.692		⊖ KPI
Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	89		188		104		185			566		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	88%		94%		94%		94%			92%		
Leistung Qualität														
Inhalts-/ Gestaltungsqualität		%	90%		90%		90%		90%			90%		⊖ KPI

Abb. 57: Aggregierte Kennzahlen der Leistungsevaluation CustomerFirst

Im Excel-Tool sind entsprechende Formeln zur automatischen Aggregation der Kennzahlen der einzelnen Instrumente hinterlegt.

Eine übergreifende, aggregierte Reichweitenquote mit Bezug auf die Zielgruppe wird nicht berechnet, da die Messergebnisse der absoluten Reichweite eher im Sinne von erreichten Kontakten anstatt Personen zu interpretieren sind. Angenommen eine Führungskraft nimmt z.B. an Managing Business teil, führt eine Lighthouse-Aktivität durch und ist gleichzeitig Newsletter-Abonnent, werden drei Kontakte als Reichweite gezählt, nicht nur eine Person.

Die Berechnung der Reichweitenquote aus dem Verhältnis der absoluten Reichweite zur Zielgruppe, wäre nicht valide.

Die aggregierte Leistungskennzahl der Reichweite der Veränderungskommunikation ist entsprechend als die Anzahl der erreichten Kontakte definiert. Die erfassten instrumentenspezifischen Reichweitenquoten auf Maßnahmenebene dienen der Steuerung der einzelnen Instrumente.

5.2.3 Evaluation der Zielgruppenwirkung CustomerFirst

Die in Abschnitt 4.2.3 operationalisierten Wirkungskennzahlen und Items auf der Zielgruppenebene werden mit Blick auf die Veränderungsziele des Praxisbeispiels CustomerFirst modifiziert bzw. konkretisiert und angewendet.

Zunächst wird die Zielgruppeninteraktion, d.h. die tatsächliche Nutzung der angebotenen Interaktionsmöglichkeiten, als quantitativer **Interaktionsgrad** auf Maßnahmenebene und aggregiert für die Veränderungskommunikation als Ganzes erfasst. Der Interaktionsgrad ist definiert als die Anzahl an Interaktionen in Relation zur Anzahl der erreichten Kontakte. Prinzipiell dient die Anzahl der jeweils mit einem Instrument der Veränderungskommunikation erreichten Kontakte, erfasst in der Leistungsevaluation, als Referenzwert für den Interaktionsgrad der Wirkungsmessung. Als Interaktionen werden Beiträge, Feedback, Downloads, Anfragen, Partizipation an Dialogen oder Diskussio-

nen – die aktive Beteiligung am Veränderungsprozess – verstanden.

Im Ergebnis ergibt sich ein Prozentwert als Grad der Interaktion. Sie ist eine Schlüsselkennzahl der Wirkung der Veränderungskommunikation, denn die aktive Beteiligung der Betroffenen eines Wandels stellt eine unumstrittene, erfolgskritische Strategie in Veränderungen dar.

Neben der Quantität kann die Qualität der Ergebnisse der Interaktion handlungsrelevante Implikationen für die Veränderungskommunikation liefern.

Ausgenommen Downloads oder Klicks auf Links besitzen Feedbacks, Blogkommentare oder Erfahrungsberichte der Zielgruppe, die in Textform vorliegen, eine Tonalität und einen Themenbezug. Sie werden mittels einer Inhaltsanalyse erfasst, die wie folgt nach den Merkmalen fragt:

- Sind die Kommunikationsinhalte der Interaktion positiv?
- Welche Themen sind Gegenstand der Interaktion?

Mit dieser empirischen Methode können „Inhalte von Texten“ und „Merkmale von Mitteilungen“ beschrieben werden (vgl. Brosius, 2009, S. 141). Dazu werden die eingehenden Mitteilungen durch ein Projektmitglied, in der Fachsprache ein Codierer, in den inhaltlichen Kategorien Tonalität (Merkmalsausprägungen positiv und negativ) und Themenbezug (Merkmalsausprägung offen) analysiert.

Im Kennzahlensystem von CustomerFirst werden eine *positive Tonalitätsquote* (Anteil positiver Interaktionen an allen Interaktionen) sowie ein *Top-Themen-Ranking* instrumentenspezifisch für die Lighthouse-Aktivitäten sowie für die Intranetplattform CustomerFirst berichtet, da diese Instrumente textliche Inhalte erzeugen.

Zusätzlich wird auf der Maßnahmenebene eine *Weiterempfehlungsrate* für einzelne veränderungsspezifische Instrumente mittels einer elektronischen Feedbackbefragung unmittelbar nach ihrer Umsetzung erhoben. Die Wirkungskennzahl gibt Aufschluss über die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit den Veränderungsmaßnahmen Getting Closer, Dialograum CustomerFirst und kundenorientierter Prozessworkshop.

Die weiteren Wirkungskennzahlen auf Zielgruppenebene erfordern die empirische Methode der *Change-Befragung*.

Kennen, Können, Wollen, Sollen & Dürfen sowie Tun – die übergreifenden wirkungsorientierten Ziele der Veränderungskommunikation – spiegeln sich in den Zielen von CustomerFirst wider. Sie dienen als grundlegendes Befragungsmodell und inhaltlicher Leitfaden zur Fragebogenkonstruktion. Denn Change-Befragungen zeichnen sich durch einen starken Themenfokus aus und stellen die Veränderungsinitiative mit ihren Zielen in den Mittelpunkt (vgl. Müller et al., 2010, S. 68).

Die Frageitems für die Change-Befragung Kundenorientierung werden aus den sieben Zielen der Veränderungsinitiative und mit Hilfe der entwickelten Formulierungsvorlagen (vgl. 4.2.3) entlang der Konstrukte gebildet.

Im Praxisbeispiel fand diese Konzeption im Rahmen eines Workshops mit allen Ent-

scheidungsträgern und Teilprojektleitern statt.

Es wurden 14 geschlossene Fragen, drei offene Fragen sowie zwei Fragen zur Erfassung statistischer Daten ausgewählt.

Für das Konstrukt des Kennens wurden keine Frageitems in den Fragebogen aufgenommen, da sich kein Veränderungsziel explizit auf dieses Konstrukt bezieht und die Verantwortlichen den Fragenpool möglichst reduziert halten wollten.

Die übrigen Messkonstrukte werden jeweils über drei bis vier verschiedene Frageitems erfasst, deren Ergebnisse als Mittelwerte und Ja% zu Indizes verdichtet und im übergreifenden Kennzahlensystem für CustomerFirst (Abb. 58) berichtet werden.

Die einzelnen Items fließen gleichförmig gewichtet in die Indizes ein, da sie als gleichmaßen wichtig und relevant für das jeweilige Konstrukt erachtet werden.

Zur Bestimmung ihrer Soll-Werte wurden Ergebnisse ausgewählter Frageitems der letzten Mitarbeiterbefragung zur Orientierung herangezogen.

Qualitative Antworten auf die drei offenen Fragen liefern in Bezug zum wahrgenommenen Veränderungsfortschritt, zu seinen Barrieren und konkreten Wirkungen wichtige Erkenntnisse zur Interpretation und Konkretisierung der quantitativen Daten. Sie generieren weiterhin konkrete Maßnahmenvorschläge aus Sicht der Beteiligten.

Die Erhebung des Unternehmensressorts und der Hierarchieebene als statistische Daten ermöglicht eine differenzierte Auswertung nach Vergleichsgruppen, die weitere relevante Erkenntnisse zur Steuerung der Veränderungskommunikation liefert.

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST

Zielgruppenwirkung											
Interaktionsgrad	%	74%		78%		78%		75%		75%	 KPI
Index Können	Mittelwert	–		2,15		–		1,6		1,6	 KPI
	Ja%	–		70%		–		80%		80%	
Index Wollen	Mittelwert	–		2,00		–		1,30		1,30	 KPI
	Ja%	–		75%		–		90%		90%	
Index Sollen & Dürfen	Mittelwert	–		2,20		–		2,10		2,10	 KPI
	Ja%	–		65%		–		70%		70%	
Index Tun	Mittelwert	–		2,30		–		2,10		2,10	 KPI
	Ja%	–		60%		–		70%		70%	

Abb. 58: Kennzahlen der Wirkungsevaluation CustomerFirst auf Zielgruppenebene

Die detaillierte Auswertung der Change-Befragung Kundenorientierung ist neben den Kennzahlensystemen zentraler Gegenstand des Reportings an die Entscheidungsträger. Der Fragebogen gibt, im Sinne einer Likert-Skala, fünf textliche Abstufungen zur Beantwortung vor: „trifft voll und ganz zu“, „trifft eher zu“, „teils/ teils“, „trifft eher nicht zu“, „trifft überhaupt nicht zu“.

Dieser Skalentyp ist im Unternehmen gelernt und akzeptiert, da er z.B. auch in der klassischen Mitarbeiterbefragung eingesetzt wird. Außerdem bietet die ungerade Skala den noch unentschlossenen Befragten die Möglichkeit, ihre indifferente Meinung auszudrücken.

cken. Sie sind eine wichtige zu identifizierende Zielgruppe der Veränderungskommunikation, die Orientierung sucht und offen für Veränderungen ist.

Vor der ersten Messung wurde ein Pretest des Fragebogens mit fünf Personen durchgeführt. Damit wurden die Verständlichkeit, Beantwortbarkeit und Praktikabilität des Fragebogens getestet. Der Pretest ergab drei sprachliche Korrekturen in den Formulierungen und die Ergänzung der folgenden Definitionen im Vorwort des Fragebogens:

- 1) „Kunde“ und auch Kundenorientierung beziehen sich sowohl auf bestehende Kunden unserer Marken als auch auf Erwäger (Konsument mit ernsthaftem Kaufinteresse eines Produkts oder einer Dienstleistung);
- 2) „Meine Führungskraft“ meint Ihre disziplinarische Führungskraft (die Person, die Sie beurteilt);
- 3) „Mein Arbeitsbereich“ meint Ihr Team, Ihre Abteilung oder Ihr Projekt.

Anschließend wurde der finale Fragebogen sowie das Anschreiben dem Betriebsrat vorgelegt und freigegeben.

Abb. 59 zeigt den Fragebogen inkl. eines Kommentars zur Herleitung der Frageitems, nicht sichtbar für die Befragten.

Die Change-Befragung Kundenorientierung basiert auf einer Teilerhebung der Grundgesamtheit (Mitarbeiter aller Hierarchiestufen und Zentralbereiche). Eine quotierte Stichprobe auf Basis der Verteilung der Mitarbeiter auf die Ressorts und eine Fokussierung von Führungskräften an den ersten beiden Messzeitpunkten wurden gemäß der top-down Strategie entschieden.

Entsprechend der beschriebenen Projektsteuerung findet die Change-Befragung in einem halbjährlichen Wiederholungsrhythmus statt. Die Erhebungszeitpunkte sind mit der Gremienplanung, d.h. mit den halbjährlichen Berichten im Vorstand, synchronisiert. Die erste Erhebung findet am Ende des zweiten Quartals nach Start der Veränderungsinitiative statt.

Da die definierte Stichprobe ausnahmslos via E-Mail zu erreichen ist und einen Zugang zum Unternehmensintranet besitzt, wird die Change-Befragung elektronisch umgesetzt. Die Stichprobe wird automatisch aus einer Datenbank generiert und angeschrieben. Das Anschreiben ist im Anhang 9 zu finden.



CHANGE-BEFragung KUNDENORIENTIERUNG

Skalenwerte 1 bis 5

trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5	Herleitung		
Die Mitarbeiter in meinem Bereich besitzen die notwendigen Kompetenzen, um Kundenorientierung in ihrer Arbeit umzusetzen.	<input type="radio"/>	Konstrukt Können, Itemvorlage						
Ich bin sehr gut über die Vielfältigkeit an Kundenbedürfnissen informiert.	<input type="radio"/>	Konstrukt Können, Veränderungsziel 2						
Ich verfüge über ausreichend Erfahrungen, um meinen persönlichen Beitrag zur Stärkung der Kundenorientierung zu leisten.	<input type="radio"/>	Konstrukt Können, Veränderungsziel 5						
In meinem Arbeitsbereich fühlt sich jeder persönlich für die Stärkung der Kundenorientierung verantwortlich.	<input type="radio"/>	Konstrukt Wollen, Veränderungsziel 5						
Ich bin von der Dringlichkeit einer stärkeren Kundenorientierung für den Geschäftserfolg des Unternehmens überzeugt.	<input type="radio"/>	Konstrukt Wollen, Veränderungsziel 1						
Ich bin davon überzeugt, dass die Veränderung hin zu einer stärkeren Kundenorientierung bei mir beginnen muss.	<input type="radio"/>	Konstrukt Wollen, Veränderungsziel 5						
Die Führungskräfte in meinem Umfeld leben Kundenorientierung glaubhaft vor.	<input type="radio"/>	Konstrukt Sollen & Dürfen, Itemvorlage, top-down Ansatz						
Ich bekomme die volle Unterstützung meiner Führungskraft, die ich zur Umsetzung einer stärkeren Kundenorientierung benötige.	<input type="radio"/>	Konstrukt Sollen & Dürfen, Itemvorlage, top-down Ansatz						
Gelebte Kundenorientierung wird mit Anerkennung belohnt (z.B. in der persönlichen Beurteilung).	<input type="radio"/>	Konstrukt Sollen & Dürfen, Veränderungsziel 6						
Meine vereinbarten Ziele fördern Kundenorientierung.	<input type="radio"/>	Konstrukt Sollen & Dürfen, Veränderungsziel 6						
Kundenfeedback fließt in meinem Arbeitsbereich heute ganz selbstverständlich zur Entscheidungsfindung mit ein.	<input type="radio"/>	Konstrukt Tun, Veränderungsziel 3						
In meinem Arbeitsbereich werden heute verstärkt Potenziale zur Stärkung von Kundenorientierung umgesetzt.	<input type="radio"/>	Konstrukt Tun, Veränderungsziel 7						
Ich bringe aktiv die Kundensicht in Entscheidungen ein.	<input type="radio"/>	Konstrukt Tun, Veränderungsziel 4						
Veränderungen zum Thema Kundenorientierung sind im Unternehmen deutlich spürbar.	<input type="radio"/>	Veränderung insgesamt						
Wenn wir das Ziel 'Nr. 1 in Kundenorientierung' erreichen wollen, welcher Weg (in %) liegt Ihrer Meinung nach noch vor uns?						Veränderungsfortschritt		
Was sind Ihrer Meinung nach die 2-3 größten Barrieren, die wir aus dem Weg räumen müssen, um mit Kundenorientierung deutlich voranzukommen?						Offene Veränderungsbereiche, Maßnahmenvorschläge		
Welche Veränderungen in Sachen Kundenorientierung sind heute für Sie spürbar?						Wirksame Veränderungsbereiche		
In welchem Ressort arbeiten Sie?	A	B	C	D	E	F	G	Statistische Daten
Was ist Ihre Funktion?	Bereichsleiter	Hauptabteilungsleiter	Abteilungsleiter	Gruppenleiter				Statistische Daten

Abb. 59: Fragebogen der Change-Befragung Kundenorientierung mit Herleitung

5.2.4 Evaluation der organisationalen Wirkung CustomerFirst

Langfristig manifestiert sich eine kundenorientierte Unternehmenskultur in der Strategie bzw. in den einzelnen Ressortstrategien, in kundenwirksamen Prozessen, Strukturen und Systemen.

Die Ziele der Veränderungsinitiative CustomerFirst implizieren Wirkungen auf der Organisationsebene, aus denen die folgenden qualitativen Soll-Werte abgeleitet wurden:

- Entwicklung und organisatorische Verankerung eines durchgängigen Kundenfeedbackprozesses, der weltweites Kundenfeedback rechtzeitig, verständlich und an die richtigen Fachstellen liefert (Soll-Wert für Prozesse).
- Aufnahme von Kundenorientierung als Ziel im Zielmanagementsystem des Unternehmens (Soll-Wert für Systeme).

- Integration des Kundennutzens als obligatorisches Bewertungskriterium in Entscheidungsvorlagen (Soll-Wert für Prozesse).

Neben diesen, als Zielwerte definierten, organisationalen Veränderungen sind die Unternehmensstrategie, -prozesse, -strukturen sowie -systeme kontinuierlich zu beobachten und Veränderungen im Sinne der Kundenorientierung qualitativ als Wirkungen auf Organisationsebene im Kennzahlensystem CustomerFirst zu erfassen.

5.3 Ergebnisreporting zum Ende des zweiten Quartals

In diesem Abschnitt werden die Bewertung und Steuerung der Veränderungsinitiative CustomerFirst zum zweiten Messzeitpunkt (t_2) bzw. am Ende des zweiten Quartals nach Projektstart dargestellt.

Gleichzeitig wurde zum Zeitpunkt t_2 die erste Change-Befragung Kundenorientierung durchgeführt, deren detaillierte Auswertung in das Reporting einfließt.

Das Reporting umfasst die instrumentenspezifischen Kennzahlensysteme der neun realisierten Maßnahmen, das übergreifende Kennzahlensystem CustomerFirst, die Detailauswertung der Change-Befragung Kundenorientierung, Optimierungsempfehlungen und eine Management Summary für die Entscheidungsträger. Daran schließt sich die Steuerung der weiteren Vorgehensweise der Veränderungsinitiative an.

INSTRUMENTENSPEZIFISCHE KENNZAHLENSYSTEME AUF MAßNAHMENEBENE

Die folgenden Erläuterungen zu den befüllten Kennzahlensystemen ergänzen die Abbildungen und konzentrieren sich auf die Auffälligkeiten der Messung mit Implikationen für die Steuerung der Instrumente.

Die *Trainingsworkshops CustomerFirst* dienen als Kick-off-Veranstaltungen des Veränderungsprozesses für die ca. 310 oberen Führungskräfte im Unternehmen.

Die investierten Finanzmittel übersteigen leicht das geplante Budget, da zusätzliche Reisekosten der Trainer anfielen.

Bis dato wurden 67 Prozent der Zielgruppe mit fünf durchgeführten Workshops erreicht. Die realisierte Reichweite im zweiten Quartal weicht negativ vom Soll-Wert ab, was auf kurzfristige Absagen von Teilnehmern, aufgrund nicht vermeidbarer Terminkonflikte, zurückzuführen ist. Die Abweichung bewegt sich im gelben Bereich, unter zehn Prozent. Zur Sicherstellung der Zielerreichung am Jahresende werden Führungskräfte, die ihren Workshoptermin absagen mussten, erneut zu den zwei im dritten Quartal geplanten Workshops eingeladen und eine Teilnehmerüberbuchung im Anmeldesystem eingerichtet.

Die Vereinbarung persönlicher Beiträge als aktive Beteiligung am Veränderungsprozess funktioniert, bis auf eine Ausnahme, sehr gut.

KENNZAHLENSYSTEM TRAININGSWORKSHOP CUSTOMERFIRST; t_2 

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t_1)	Ist (t_1)	Soll (t_2)	Ist (t_2)	Soll (t_3)	Ist (t_3)	Soll (t_4)	Ist (t_4)	Status	Soll (t_2)	Ist (t_2)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	85.000	85.500	225.000	228.000	385.000	-	0	-		675.000	311.500	Zusätzliche Reisekosten Trainer
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	
Personaleinsatz		FTE	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	-	0,75	-		0,75	0,75	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	88	84	134	124	88	-	0	-		310	208	Wiederholte Einladung der Absager, Teilnehmerüberbuchung
	Reichweitenquote	%	28%	27%	43%	40%	28%	-	0%	-		100%	67%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	2	2	3	3	2	-	0	-		7	5	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	75%	90%	90%	90%	-	-	-		90%	83%	Anpassung der Workshopmaterialien nach dem 2. WS
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	99%	100%	-	-	-		100%	100%	Vorzeitige Abreise eines Teilnehmers

Abb. 60: Kennzahlensystem des Trainingsworkshops CustomerFirst; t_2

Die Führungskräfte trainings *Managing Business* für die nächsten Hierarchieebenen (MFK, AFK und ausgewählte Mitarbeiter) starteten zeitversetzt im zweiten Quartal. Der ohnehin geringe geplante Finanzaufwand für dieses Instrument konnte durch Einsparungen im Grafikdesign der Trainingsunterlagen unterschritten werden. Die zehn Trainings wurden entsprechend der zeitlichen Planung im zweiten Quartal umgesetzt, allerdings waren sie regelmäßig nicht komplett ausgebucht oder angemeldete Teilnehmer sind kurzfristig nicht erschienen.

KENNZAHLENSYSTEM FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING MANAGING BUSINESS; t_2 

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t_1)	Ist (t_1)	Soll (t_2)	Ist (t_2)	Soll (t_3)	Ist (t_3)	Soll (t_4)	Ist (t_4)	Status	Soll (t_2)	Ist (t_2)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	0	0	2.500	1.800	0	-	0	-		2.500	1.800	Einsparung von Grafikleistungen
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	
Personaleinsatz		FTE	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	-	0,25	-		0,25	0,25	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	0	0	1500	1398	900	-	1500	-		3900	1398	Teilnehmerüberbuchung im Anmeldesystem von 10%
	Reichweitenquote	%	0%	0%	6,0%	5,6%	4%	-	6%	-		18%	5,6%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	0	0	10	10	6	-	10	-		26	10	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	-	-	50%	50%	50%	-	50%	-		50%	50%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	-	-	90%	87%	90%	-	90%	-		90%	87%	Anpassung der Trainingspräsentation
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	-	-	50%	50%	50%	-	50%	-		50%	50%	

Abb. 61: Kennzahlensystem des Führungskräfte trainings Managing Business; t_2

Die Zielabweichung der Reichweite beträgt zum zweiten Messzeitpunkt weniger als zehn Prozent und soll in den zukünftigen Trainings mittels einer Teilnehmerüberbuchung reduziert werden.

Aus der knappen Zielverfehlung der Inhalts-/ Gestaltungsqualität von drei Prozent werden Optimierungen in der Trainingspräsentation abgeleitet.

Die im Trainingskonzept enthaltenen Diskussionsrunden zur Interaktion werden von den Teilnehmern aktiv genutzt.

Führungskräften stehen seit dem Start der Veränderungsinitiative zahlreiche angebotene *Lighthouse-Aktivitäten* zur Verfügung.

KENNZAHLENSYSTEM LIGHTHOUSE-AKTIVITÄTEN; t₂

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	0	0	0	0	0	-	10.000	-	Green	10.000	0	Abrechnung zum Jahresende
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-	Green	-	-	
Personaleinsatz		FTE	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	-	0,25	-	Green	0,25	0,25	Werkstudent
Leistung Quantität														
Reichweite bzw. Umsetzungshäufigkeit	Absolute Reichweite	Anzahl	67	41	134	96	67	-	134	-	Red	402	137	Verstärkte Kommunikation in Führungskreisen
	Angebotene Reichweite	Anzahl	150	150	350	350	150	-	350	-	Green	1000	500	
	Umsetzungsquote	%	45%	27%	38%	27%	45%	-	38%	-	Red	40%	27%	
	Beteiligungsquote	%	0,3%	0,2%	0,5%	0,4%	0,3%	-	0,5%	-	Red	1,6%	0,5%	
	Reichweite A-Ressort	Anzahl	7	4	14	9	7	-	14	-	Red	42	13	Nutzung Netzwerk zur Kommunikation
	Reichweite B-Ressort	Anzahl	10	12	20	22	10	-	20	-	Yellow	60	34	Nutzung Netzwerk zur Kommunikation
	Reichweite C-Ressort	Anzahl	10	7	20	14	10	-	20	-	Red	60	21	Nutzung Netzwerk zur Kommunikation
	Reichweite D-Ressort	Anzahl	10	6	20	14	10	-	20	-	Red	60	20	Nutzung Netzwerk zur Kommunikation
	Reichweite E-Ressort	Anzahl	10	3	20	16	10	-	20	-	Red	60	19	Nutzung Netzwerk zur Kommunikation
	Reichweite F-Ressort	Anzahl	10	6	20	13	10	-	20	-	Red	60	19	Nutzung Netzwerk zur Kommunikation
	Reichweite G-Ressort	Anzahl	5	2	10	5	5	-	10	-	Red	30	7	Nutzung Netzwerk zur Kommunikation
	Reichweite H-Ressort	Anzahl	5	1	10	3	5	-	10	-	Red	30	4	Nutzung Netzwerk zur Kommunikation
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	-	Green	100%	100%	
	Potenzielle Erfahrungsberichte	Anzahl	67	41	134	96	67	-	134	-	Red	402	137	=Reichweite
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	95%	90%	95%	90%	-	90%	-	Green	90%	95%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad	Rücklaufquote Erfahrungsberichte	%	75%	41%	75%	35%	75%	-	75%	-	Red	75%	37%	Auch nach Optimierung der Mail-Abfrage keine Steigerung
	Eingehende Erfahrungsberichte	Anzahl	50	17	100	34	50	-	101	-	Red	301	51	
Positive Interaktion		%	90%	91%	90%	94%	90%	-	90%	-	Green	90%	93%	

Abb. 62: Kennzahlensystem der Lighthouse-Aktivitäten; t₂

Im zweiten Quartal wurden von 350 geplanten und angebotenen Terminen lediglich 96 umgesetzt. Dies entspricht einer zu geringen Umsetzungsquote von 27 Prozent.

Von 25.000 buchungsberechtigten Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern beteiligten sich nur 0,4 Prozent an den Praxiseinsätzen mit direktem Kundenkontakt.

Die mit Abstand meisten Lighthouse-Aktivitäten wurden von Führungskräften des Entwicklungsressorts umgesetzt.

In den kommenden Monaten soll die Kommunikation des Angebotes und der aktuellen Teilnehmerzahlen im Ressortvergleich verstärkt werden. Insbesondere Präsentationen in Führungskreisen und die Nutzung von Netzwerken in den einzelnen Ressorts sollen die Zielgruppe zur Teilnahme bewegen.

Die eingehenden Erfahrungsberichte sind durchweg positiv und bestätigen den großen Mehrwert der Lighthouse-Aktivitäten. Ihre Rücklaufquote weicht allerdings sehr stark vom Ziel ab. Auch bereits umgesetzte Optimierungen der Mail-Abfrage infolge des ersten Messzeitpunktes haben keine Verbesserung bewirkt. Obwohl jede Führungskraft nach der Durchführung individuell per E-Mail inklusive einer Fragenvorlage für den Erfahrungsbericht angeschrieben wird, antworteten nur 35 Prozent. Die Erfahrungsberichte werden zukünftig auf der Intranetplattform CustomerFirst veröffentlicht, sie können kommentiert werden und dienen dem Erfahrungsaustausch. Vielleicht motiviert

dies die Führungskräfte vermehrt Erfahrungsberichte zu schreiben.

Im Rahmen der Dialogreihe *Getting Closer* fanden im zweiten Quartal planmäßig zwei Umsetzungen in Form des Großgruppenformates World Café statt.

Es zeichnet sich durch einen hohen Interaktionsgrad aus, da die Teilnehmer in kleine Dialogrunden à zehn Personen in Diskussionen mit Kunden, Händlern und externen Experten einsteigen.

Nur 85 Prozent der Teilnehmer nutzten dieses Potenzial und gingen aktiv in den Dialog. Zukünftig werden die Moderatoren verstärkt die aktive Beteiligung an den Diskussionen einfordern und passive Teilnehmer einbeziehen.

Die geplante Reichweite konnte im zweiten Quartal nicht realisiert werden. Obwohl die Getting Closer Veranstaltungen vollständig ausgebucht waren, erschienen von 240 möglichen Teilnehmern nur 226. Eine zukünftige Zielerreichung soll durch eine stärkere Verbindlichkeit der Anmeldung und Teilnehmerüberbuchungen sichergestellt werden.

Da Getting Closer aufgrund der beschränkten Teilnehmerkapazitäten pro Veranstaltung ohnehin nur einen Bruchteil der Zielgruppe (ca. 5.000 ausgewählte Führungskräfte) erreicht, sollen zukünftig Video- oder Audiomitschnitte und eine Dokumentation auf der Intranetplattform CustomerFirst kommuniziert werden.

Die übererfüllte Weiterempfehlungsrate, die über ein Online-Feedback erhoben wurde, bestätigt die Grundidee und regelmäßige Fortführung der Dialogreihe Getting Closer.

KENNZAHLENSYSTEM GETTING CLOSER; t₂



Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	25.000	26.150	35.000	37.260	25.000	-	35.000	-		120.000	63.410	Mietkosten für Räume
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	
Personaleinsatz		FTE	1	1	1	1	-	1	-	-		1	1	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	120	110	240	226	120	-	240	-		720	336	Stärkere Teilnehmerüberbuchung
	Reichweitenquote	%	2,4%	2,2%	4,8%	4,5%	2,4%	-	4,8%	-		14%	7%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	1	1	2	2	1	-	2	-		6	3	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	15%	15%	100%	100%	100%	-	100%	-		79%	58%	Podiumsdiskussion, 2x World Cafe
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	75%	90%	85%	90%	-	90%	-		90%	80%	Konzeptanpassungen
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	15%	14%	100%	85%	100%	-	100%	-		79%	50%	Podiumsdiskussion, 2x World Cafe
Weiterempfehlungsrate		%	75%	76%	75%	81%	75%	-	75%	-		75%	79%	

Abb. 63: Kennzahlensystem der Dialogreihe Getting Closer; t₂

Die *Intranetplattform* CustomerFirst ging bereits im ersten Quartal online. Sowohl die Brutto- als auch die Nettoreichweite verfehlen den Zielwert. 18.724 Seitenbesuchen von 14.502 verschiedenen Nutzern wurden erfasst.

Zur Steigerung der Reichweite werden im dritten und vierten Quartal regelmäßig Banner auf der weltweiten Startseite des Unternehmensintranets mit Verweis bzw. Verlinkung auf die CustomerFirst Intranetplattform geschaltet.

Es werden regelmäßig neue Beiträge veröffentlicht, was die Seite sehr aktuell erschei-

nen lässt.

Der potenzielle Interaktionsgrad erreicht durch die standardisierte Angabe der E-Mail-Kontaktadresse auf jeder Seite (Optimierungsempfehlung der ersten Messung) den Zielwert von 100 Prozent.

Die Nutzung des großen Interaktionsangebotes birgt allerdings noch Potenziale. Nur 14 Prozent der Seitenbesucher treten über Downloads, Kommentare oder E-Mails in Interaktion. Es besteht Handlungsbedarf, um den Soll-Wert von 25 Prozent in den folgenden Quartalen zu erreichen. Es wird empfohlen, das Download-Angebot um digitale Medien zu erweitern und mit Kundenwissen sowie Studienergebnissen anzureichern. Eine solche Optimierung kann gleichzeitig zur Steigerung der zu geringen Verweildauer pro Nutzer beitragen.

Die eingehenden E-Mails an die angegebene Kontaktadresse und sonstige Feedbacks thematisieren im zweiten Quartal in erster Linie benötigte Materialien rund um Kundenorientierung, das Instrument Lighthouse-Aktivitäten sowie Beispiele aus dem persönlichen Umfeld für nicht funktionierende Kundenorientierung.

KENNZAHLENSYSTEM INTRANETPLATTFORM CUSTOMERFIRST; t₂ ↓

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar	
Input Ressourcen															
Finanzaufwand		EUR	18.500	17.950	20.000	20.115	10.000	-	20.000	-		68.500	38.065	Text, Layout, technischer Support	
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter/Seitenbesucher	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-		
Personaleinsatz		FTE	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	-	0,5	-		0,5	0,5	Konzeption, Steuerung, Betrieb	
Leistung Quantität															
Reichweite	Bruttoreichweite	Anzahl	15.000	11.652	25.000	18.724	15.000	-	25.000	-		80.000	30.376	Banner auf Startseite des Unternehmensintranets schalten	
	Nettoreichweite	Anzahl	12.000	8.675	16.000	14.502	12.000	-	16.000	-		56.000	23.177		
	Reichweitenquote	%	15%	11%	20%	18%	15%	-	20%	-		70%	29%		
Erscheinungshäufigkeit		Anzahl	16	14	24	26	16	-	24	-		80	40	2 zusätzliche Beiträge infolge der ersten Messung	
Durchdringungsindex Unternehmensintranet		%	25%	20%	25%	23%	25%	-	25%	-		25%	22%		
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	60%	100%	100%	100%	-	100%	-		100%	80%	Angabe Kontaktadresse als Standardelement auf jeder Seite	
Leistung Qualität															
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	85%	90%	92%	90%	-	90%	-		90%	89%	Optimierungen nach erster Messung	
Zielgruppenwirkung															
Interaktionsgrad		%	25%	10%	25%	14%	25%	-	25%	-		25%	12%	Handlungsbedarf	
Positive Interaktion		%	75%	81%	75%	72%	75%	-	75%	-		75%	77%		
Top-Themen Ranking Interaktion		qualitativ												Materialien, Lighthouse, pers. Falle	
Verweildauer		min	5	4,2	5	3,1	5	-	5	-		5	3,65		
Seitenabrufe		Anzahl	3	2,6	3	3	3	-	3	-		3	2,80		

Abb. 64: Kennzahlensystem der Intranetplattform CustomerFirst; t₂

Die Intranetplattform CustomerFirst wird von einem elektronischen *Newsletter* begleitet, der über Neuigkeiten informiert, Beiträge ankündigt und auf sie verlinkt.

Der für das zweite Quartal geplante Finanzaufwand wurde aufgrund von zusätzlich benötigtem IT-Support für mehrmalige kurzfristige Anpassungen überschritten. Zukünftig erfolgt die elektronische Umsetzung der Inhalte des Newsletters erst nach finaler Freigabe durch die Entscheidungsträger.

Das Ziel von 20.000 Abonnenten wurde im zweiten Quartal nicht erreicht. Mit steigen-

der Zielanspannung im dritten Quartal wird empfohlen, zusätzliche Abonnenten über die anderen CustomerFirst Formate zu gewinnen. So sollen die Teilnehmer von Managing Business oder Getting Closer automatisch in den Newsletter-Verteiler aufgenommen werden.

Bei 86 Prozent der Abonnenten löste der Newsletter eine Interaktion in Form von Klicks auf einzelne Beiträge, Anfragen oder Feedback per E-Mail aus. Da der Zielwert von 100 Prozent deutlich verfehlt wurde, besteht Handlungsbedarf. Im nächsten Quartal wird der Zeitpunkt des Versands auf der Basis von Erfahrungswerten der IT-Kollegen angepasst.

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST NEWSLETTER; t₂

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	3.000	2.300	3.000	3.500	3.000	-	3.000	-		12.000	5.800	IT-Support
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	
Personaleinsatz		FTE	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	-	0,1	-		0,1	0,1	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	10.000	8.621	20.000	14.745	25.000	-	25.000	-		25.000	14.745	Newsletter-Abonnenten aus den anderen Instrumenten generieren
	Reichweitenquote	%	13%	11%	25%	18%	31%	-	31%	-		31%	18%	
Erscheinungshäufigkeit		Anzahl	1	1	2	2	2	-	2	-		7	3	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	-		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	80%	90%	95%	90%	-	90%	-		90%	88%	Optimierungen nach erster Messung
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	100%	88%	100%	86%	100%	-	100%	-		100%	87%	Anpassung Versandzeitpunkt

Abb. 65: Kennzahlensystem des Newsletters; t₂

Im Handlungsfeld Understanding soll das Instrument *Social Media Reporting* als neuer Kundenfeedbackkanal das Kundenverständnis im Unternehmen stärken.

Im zweiten Quartal wurden aufgrund einer kurzfristigen Absage nur drei von vier geplanten Tiefenanalysen bzw. Monitorings umgesetzt. Trotz dieser Zielverfehlung überfüllt die gemessene Reichweite den gesetzten Soll-Wert. Von ca. 2.500 ausgewählten Führungskräften in den Entwicklungs- und Vertriebsbereichen, die als Zielgruppe mit hoher fachlicher Relevanz identifiziert wurden, erhielten zehn Prozent die Analyseergebnisse.

Die professionelle Gremien- und Kommunikationsplanung hat sich für diese Kennzahl ausgezahlt.

Die Inhalts- und Gestaltungsqualität des Instrumentes verfehlt den Soll-Wert um fünf Prozent. Der strukturelle Aufbau des Reports wird für die kommenden Analysen entsprechend optimiert.

KENNZAHLENSYSTEM SOCIAL MEDIA REPORTING; t2



Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	0	0	40.000	32.650	40.000	-	40.000	-		120.000	32.650	Reduzierte Anzahl Reportings
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	
Personaleinsatz		FTE	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	-	0,5	-		0,5	0,5	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	0	0	250	260	250	-	250	-		750	260	Gremienplanung
	Reichweitenquote	%	0%	0%	10%	10%	10%	-	10%	-		30%	10%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	0	0	4	3	4	-	4	-		12	3	Kurzfristige Absage eines Reporting-Auftrages
Potenzieller Interaktionsgrad		%	-	-	100%	100%	100%	-	100%	-		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	-	-	90%	85%	90%	-	90%	-		90%	85%	Optimierung der Struktur der Reports
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	-	-	50%	52%	50%	-	50%	-		50%	52%	
	Interaktionen absolut	Anzahl	0	0	125	134	125	-	125	-		375	134	

Abb. 66: Kennzahlensystem des Social Media Reportings; t2

Fünf realisierte *Dialogräume* CustomerFirst zum Transfer von Kundenorientierung in das Tagesgeschäft von Führungskreisen erreichten im zweiten Quartal 105 Führungskräfte. Die Zielwerte der Kennzahlen Reichweite und Umsetzungshäufigkeit wurden aufgrund einer Terminabsage verfehlt.

In Relation zur identifizierten Zielgruppe von 25.000 Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern der Zentrale ergibt sich eine Reichweitenquote von 0,42 Prozent.

Das Format ist 100%ig dialogorientiert konzipiert, was 98 Prozent der Teilnehmer nutzen. Im Dialog wurden spezifische Stellhebel zur Stärkung der Kundenorientierung im persönlichen Arbeitsumfeld identifiziert und konkrete Umsetzungsmaßnahmen vereinbart.

Das Element der aktiven Beteiligung an der Veränderung, so zeigt es das Online-Feedback zum Dialograum ist ausschlaggebend für die übererfüllte Weiterempfehlungsrate von 78 Prozent.

KENNZAHLENSYSTEM DIALOGRAUM CUSTOMERFIRST; t2



Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	35.000	24.600	42.000	36.450	28.000	-	42.000	-		147.000	61.050	
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	
Personaleinsatz		FTE	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	-	0,75	-		0,75	0,75	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	20	17	120	105	80	-	120	-		340	122	
	Reichweitenquote	%	0,08%	0,07%	0,48%	0,42%	0,3%	-	0,5%	-		1,4%	0,5%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	1	1	6	5	4	-	6	-		17	6	Terminabsage
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	-		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	75%	90%	90%	90%	-	90%	-		90%	83%	Optimierungen nach erster Messung
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	98%	100%	-	100%	-		100%	99%	
Weiterempfehlungsrate		%	75%	74%	75%	78%	75%	-	75%	-		75%	76%	

Abb. 67: Kennzahlensystem Dialograum CustomerFirst; t2

Im Handlungsfeld Acting fanden zudem zwei **Workshops** zur Optimierung kundenwirksamer **Prozesse** statt.

Da für das zweite Quartal drei Umsetzungstermine à 30 Teilnehmer als Soll-Wert vereinbart waren, weicht neben der Umsetzungshäufigkeit auch die Reichweite vom Ziel ab. Finanzielle Mittel wurden eingespart. 62 OFK, MFK und AFK nahmen teil, was 1,2 Prozent der gesamten Zielgruppe entspricht.

Der gemessene Erfüllungsgrad der Inhalts-/ Gestaltungsqualität zeigt weiteren Handlungsbedarf auf. Die bereits nach der ersten Messung eingesteuerten Optimierungen zeigen zwar Wirkung (plus zwölf Prozentpunkte), aber es ist eine weitere Steigerung erforderlich. Die inhaltliche Vorbereitung der Prozessworkshops im dritten Quartal wird entsprechend der Defizite verbessert.

Der Problemmanagement- und Kulanzprozess des Unternehmens wurden unter aktiver Beteiligung von 100 Prozent der Teilnehmer aus Kundensicht reflektiert und optimiert. In beiden kundenorientierten Prozessworkshops wurden verbindliche Vereinbarungen getroffen. 76 Prozent der Teilnehmer würden das Instrument laut des erhobenen Online-Feedbacks weiterempfehlen.

KENNZAHLENSYSTEM KUNDENORIENTIERTER PROZESSWORKSHOP; t₂



Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	65.000	64.820	30.000	21.650	20.000	-	30.000	-		145.000	86.470	
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	
Personaleinsatz		FTE	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	-	0,5	-		0,5	0,5	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	30	26	90	62	60	-	90	-		270	88	
	Reichweitenquote	%	0,6%	0,5%	1,8%	1,2%	1,2%	-	1,8%	-		5,4%	1,8%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	1	1	3	2	2	-	3	-		9	3	Terminverschiebung
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	-		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	70%	90%	82%	90%	-	90%	-		90%	76%	Weitere Optimierung der Inhalte
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	100%	85%	100%	100%	100%	-	100%	-		100%	92%	
Weiterempfehlungsrate		%	75%	79%	75%	76%	75%	-	75%	-		75%	78%	

Abb. 68: Kennzahlensystem des kundenorientierten Prozessworkshops; t₂

Die von den roten Ampeln angezeigten Handlungsbedarfe auf Maßnahmenebene sind mit konkreten, instrumentenspezifischen Handlungsanweisungen zur operativen Steuerung der Instrumente verknüpft. Sie werden in das weitere Vorgehen eingesteuert.

ÜBERGREIFENDES KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST

Die **Qualität des Konzeptes** der Veränderungsinitiative CustomerFirst wurde bereits ex ante, vor dem Start aller Instrumente anhand einer Experten-Checkliste bewertet. Der gemessene Erfüllungsgrad der Konzeptqualität lag bei 91 Prozent, was eine Zielübererfüllung bedeutet. Das in Abschnitt 5.1 dargestellte Konzept wurde mit diesem Messergebnis zur Umsetzung freigegeben.

Der geplante **finanzielle Aufwand** in Höhe von 397.500 Euro für das zweite Quartal

wurde nicht vollständig ausgelöst. Die Zielabweichung beträgt 18.075 Euro. Das Geld wird entweder in der zweiten Jahreshälfte investiert oder am Jahresende als Überschuss zurückgegeben. Der Finanzaufwand fließt als Schlüsselkennzahl in die Management Summary ein.

Die Kennzahl der **Kosten pro erreichte Mitarbeiter** wird erst zum vierten Messzeitpunkt als Jahresendwert erhoben. Ein Zwischenwert wäre aufgrund von einmalig anfallenden Konzeptkosten zu Projektbeginn wenig aussagekräftig, würde zu Verzerrungen führen und hätte keine Steuerungsrelevanz.

Das CustomerFirst Team ist planmäßig mit fünf internen Planstellen besetzt – vier Vollzeit- und zwei Teilzeitarbeitskräfte.

Zur übergreifenden Leistungsevaluation von CustomerFirst werden die konsistent erhobenen Leistungskennzahlen der einzelnen Instrumente automatisch aggregiert.

Die realisierte **Reichweite** von CustomerFirst verfehlt den gesetzten Soll-Wert im zweiten Quartal. Handlungsempfehlungen zur Reichweitensteigerung werden instrumentenspezifisch eingesteuert.

Damit verbunden ist auch die nicht zielerfüllende Kennzahl der **Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit**. Denn werden weniger Instrumente als geplant realisiert, werden weniger Personen erreicht. Die Zielabweichung resultiert einerseits aus nicht steuerbaren Terminabsagen, andererseits aus der steuerbaren Vermarktung der Instrumente. Optimierungen, z.B. Teilnehmerüberbuchungen oder Kommunikationsaktivitäten, werden für die einzelnen Instrumente abgeleitet.

CustomerFirst bietet der Zielgruppe zielerfüllend **Interaktionsmöglichkeiten**. Feedbackkanäle per E-Mail oder persönlich ermöglichen eine aktive Partizipation am Veränderungsprozess.

Die **Inhalts-/ Gestaltungsqualität** zum zweiten Messzeitpunkt konnte im Vergleich zur ersten Messung um zehn Prozent erhöht werden. Allerdings wurde das gesetzte Ziel von 90 Prozent auch nach diesen ersten Optimierungen nicht erreicht. Weitere Anpassungen werden in einzelnen Instrumenten entsprechend der Checklisten-Ergebnisse umgesetzt. Die erste Schlüsselkennzahl der Wirkungsevaluation wird ebenfalls aus der Aggregation der Werte je Instrument generiert.

Der **Interaktionsgrad** beträgt übergreifend 69 Prozent und weicht damit neun Prozent vom gesetzten Zielwert für CustomerFirst ab. Die aktive Beteiligung der vom Wandel Betroffenen am Veränderungsprozess ist erfolgskritisch. Interaktionsmöglichkeiten stehen seitens des Kommunikators ausreichend zur Verfügung, Handlungsbedarf besteht in ihrer tatsächlichen Nutzung, die allerdings weniger steuerbar ist.

Die weiteren Schlüsselkennzahlen der übergreifenden **Wirkung auf Zielgruppenebene** entsprechen Indizes in der Einheit Mittelwert oder Ja%, erhoben in der Change-Befragung Kundenorientierung. Die Ergebnisse werden in einer detaillierten Auswertung im nächsten Abschnitt dargestellt.

Zur **Wirkungsevaluation auf Organisationsebene** werden Veränderungen in der Unter-

nehmensstrategie, den -prozessen, -strukturen und -systemen beobachtet und qualitativ erfasst. Beobachtung bedeutet auch, im Austausch mit strategischen Fachstellen, mit Kollegen der Organisationsentwicklung oder Prozessgestaltung, über Entwicklungen im Sinne der Kundenorientierung zu stehen.

Hinweise auf wahrgenommene spürbare Veränderungen in der Organisation liefern auch die qualitativen Antworten auf die dritte offene Frage der Change-Befragung Kundenorientierung.

Im Ergebnis wird eine qualitative Auflistung mit den strategischen, prozessualen, strukturellen und systemischen Veränderungen erstellt. Im zweiten Quartal wurde Kundenorientierung als das erste Geschäftsprinzip in der Strategie des Entwicklungsressorts verankert.

Aufgrund ihrer Langfristigkeit erfolgt die Bewertung des Status der Zielerreichung erst zum vierten Messzeitpunkt.

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST; t₂



Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t _Σ)	Ist (t _Σ)	Kommentar
Input Konzeptqualität														
Konzeptqualität		%	-	-	-	-	-	-	-	-	Green	90%	91%	Freigabe
	Inhaltsqualität	%	-	-	-	-	-	-	-	-	Yellow	90%	89%	
	Prozessqualität	%	-	-	-	-	-	-	-	-	Green	90%	92%	
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	231.500	221.320	397.500	379.425	491.000	-	180.000	-	Green	1.300.000	600.745	€ KPI
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	
Personaleinsatz		FTE	5	5	5	5	5	-	5	-	Green	5	5	
Leistung Quantität														
Reichweite		Anzahl	22.325	17.574	38.468	31.518	38.565	-	43.334	-	Red	87.692	40.471	⚠ KPI
Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	89	61	188	149	104	-	185	-	Red	566	210	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	88%	82%	94%	94%	94%	-	94%	-	Green	92%	88%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/ Gestaltungsqualität		%	90%	79%	90%	89%	90%	-	90%	-	Yellow	90%	85%	⚠ KPI
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	74%	63%	78%	69%	78%	-	75%	-	Red	75%	64%	⚠ KPI
Index Können	Mittelwert	-	-	2,15	2,27	-	-	1,6	-	Yellow	1,6	2,27	⚠ KPI	
	Ja%	-	-	70%	62%	-	-	80%	-	Red	80%	62%		
Index Wollen	Mittelwert	-	-	2,00	1,65	-	-	1,30	-	Green	1,30	1,65	♥ KPI	
	Ja%	-	-	75%	84%	-	-	90%	-	Green	90%	84%		
Index Sollen & Dürfen	Mittelwert	-	-	2,20	2,23	-	-	2,10	-	Yellow	2,10	2,23	⚠ KPI	
	Ja%	-	-	65%	64%	-	-	70%	-	Yellow	70%	64%		
Index Tun	Mittelwert	-	-	2,30	2,46	-	-	2,10	-	Yellow	2,10	2,46	⚠ KPI	
	Ja%	-	-	60%	55%	-	-	70%	-	Yellow	70%	55%		
Org. Wirkung														
Kundenorientierte organisatorische Veränderungen	Strategie	qualitativ	-	-	-	Geschäft-	-	-	-	-				Geschäftsprinzip E-Ressort
	Prozesse	qualitativ	-	-	-	Keine Vi-	-	-	-	-				Kundenfee Keine Veränderungen
	Strukturen	qualitativ	-	-	-	Keine Vi-	-	-	-	-				Keine Veränderungen
	Systeme	qualitativ	-	-	-	Keine Vi-	-	-	-	-		ZMP		Keine Veränderungen

Abb. 69: Kennzahlensystem CustomerFirst; t₂

DETAILAUSWERTUNG DER CHANGE-BEFragung KUNDENORIENTIERUNG I

Zunächst werden die Rahmenbedingungen der Change-Befragung Kundenorientierung zum zweiten Messzeitpunkt skizziert. Nach Auswertung der einzelnen Frageitems folgen verdichtete Indexdarstellungen der Messkonstrukte und die Aufbereitung der qualitativen Antworten auf die drei offenen Fragen. Die Detailauswertung endet mit konkreten Handlungsbedarfen und -empfehlungen.

Die erste Change-Befragung Kundenorientierung wurde Ende des zweiten Quartals online, anonym, freiwillig und in einem Zeitraum von zwei Wochen durchgeführt.

Der Fragebogen bestand aus den in Abb. 59 dargestellten 14 geschlossenen, drei offenen und zwei Fragen zur Erfassung statistischer Daten.

Bereichs-, Hauptabteilungs-, Abteilungs- und Gruppenleiter aller Ressorts des Unternehmens – insgesamt 900 Führungskräfte bildeten die Stichprobe. Es wurde eine Quotenziehung entsprechend der Verteilung der Führungskräfte auf die Ressorts in der Grundgesamtheit durchgeführt.

Die realisierte Rücklaufquote von 35% (311 Führungskräfte) und wenig unbeantwortete Fragen stellen eine gute Datenqualität für die Auswertung sicher.

Der fünfstufige Skalentyp der Erhebung wird im Reporting in Ja% (Skalenwerte eins und zwei), Teils/Teils% (Skalenwert drei) und Nein% (Skalenwerte vier und fünf) zusammengefasst. Die einzelnen Frageitems sind in der Auswertung nach den theoretischen Messkonstrukten sortiert, die sie abbilden.

Die Bewertung der drei Frageitems des *Könnens*, bzw. der wahrgenommenen Veränderungskompetenz fällt differenziert aus.

INDEX KÖNNEN

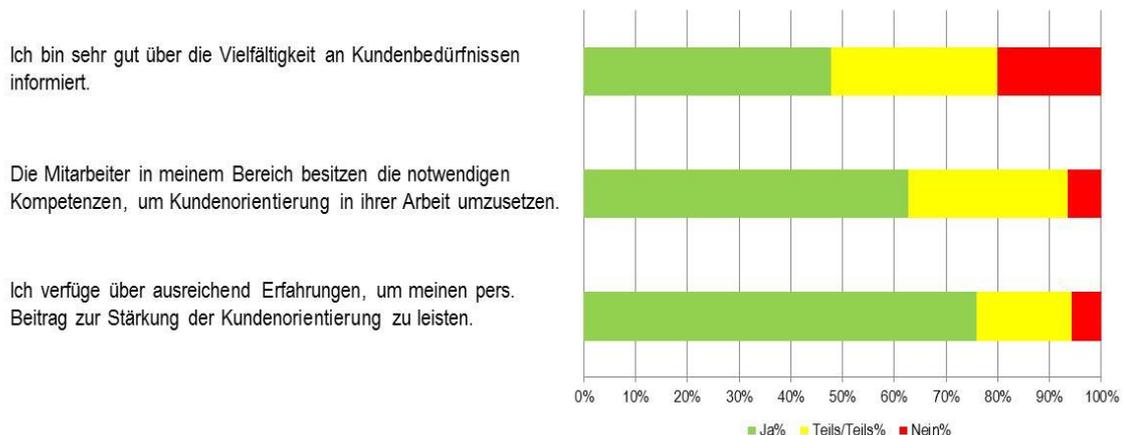


Abb. 70: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Können; t₂

Nur 48 Prozent der Befragten fühlen sich sehr gut über die Vielfältigkeit an Kundenbedürfnissen informiert. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte ist unsicher oder verneint, wobei sich eine breite Streuung zwischen den kundennahen und kundenfernen Unternehmensressorts zeigt. Der höchste Wert der Ja% beträgt 86 Prozent in einem kunden-

nahen Ressort, der niedrigste Wert liegt bei 22 Prozent Zustimmung in eher kundenfernen Ressorts. Die Gruppe der Ablehner ist mit 20 Prozent groß.

Der Aussage „Ich verfüge über ausreichend Erfahrungen, um meinen persönlichen Beitrag zur Stärkung der Kundenorientierung zu leisten“ stimmen dreiviertel der Befragten zu. In der Gruppe der oberen Führungskräfte (Bereichsleiter und Hauptabteilungsleiter) werden nahezu 100 Prozent erreicht. In den Trainingsworkshops CustomerFirst, die größtenteils in den ersten beiden Quartalen stattfanden, wird der persönliche Beitrag dieser Zielgruppe reflektiert und vereinbart.

Das zweite Frageitem, das die Betrachtungsebene von „Ich“ zu „Die Mitarbeiter in meinem Bereich“ wechselt wird von 63 Prozent der Führungskräfte positiv beantwortet.

Die folgenden drei Frageitems beziehen sich auf die **Haltung und Überzeugungen** der Zielgruppe.

INDEX WOLLEN

Ich bin von der Dringlichkeit einer stärkeren Kundenorientierung für den Geschäftserfolg des Unternehmens überzeugt.

Ich bin davon überzeugt, dass die Veränderung hin zu einer stärkeren Kundenorientierung bei mir beginnen muss.

In meinem Arbeitsbereich fühlt sich jeder persönlich für die Stärkung der Kundenorientierung verantwortlich.

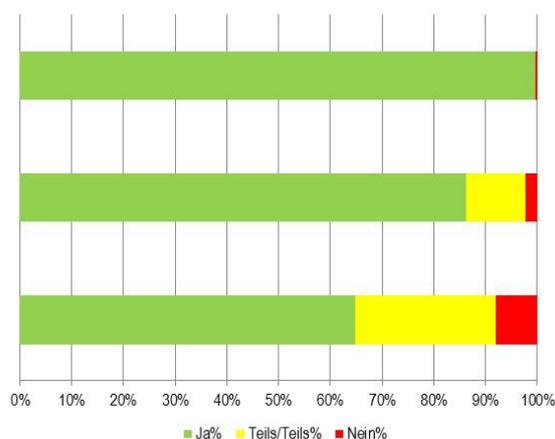


Abb. 71: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Wollen; t₂

100 Prozent der Führungskräfte sind von der Dringlichkeit einer stärkeren Kundenorientierung überzeugt. Dieses Ergebnis bestätigt den Auftrag der Veränderungsinitiative CustomerFirst.

Die Aussage „Ich bin davon überzeugt, dass die Veränderung hin zu einer stärkeren Kundenorientierung bei mir beginnen muss“ erfährt 86 Prozent Zustimmung. In der Gruppe der oberen Führungskräfte stimmen 100 Prozent zu.

Das dritte Item wechselt wieder die Betrachtungsebene und bezieht sich auf den Arbeitsbereich. Es wird mit 65 Prozent Zustimmung am kritischsten innerhalb des Konstrukts Wollen bewertet. Auffällig ist, dass das Messergebnis nicht dem typischen Treppengefälle der Hierarchieebenen folgt. Die Hauptabteilungsleiter beurteilen das persönliche Verantwortungsgefühl für eine kundenorientierte Veränderung in ihrem Arbeitsbereich kritischer als die Abteilungs- und Gruppenleiter.

Wie nehmen die Führungskräfte die organisatorischen Rahmenbedingungen und die Führung hinsichtlich einer Stärkung der Kundenorientierung wahr? Sind Verände-

zungsmöglichkeiten gegeben? Das Konstrukt *Sollen & Dürfen* wird über vier Frageitems gemessen.

INDEX SOLLEN & DÜRFEN

- Gelebte Kundenorientierung wird mit Anerkennung belohnt (z.B. in der persönlichen Beurteilung).
- Die Führungskräfte in meinem Umfeld leben Kundenorientierung glaubhaft vor.
- Ich bekomme die volle Unterstützung meiner Führungskraft, die ich zur Umsetzung einer stärkeren Kundenorientierung benötige.
- Meine vereinbarten Ziele fördern Kundenorientierung.

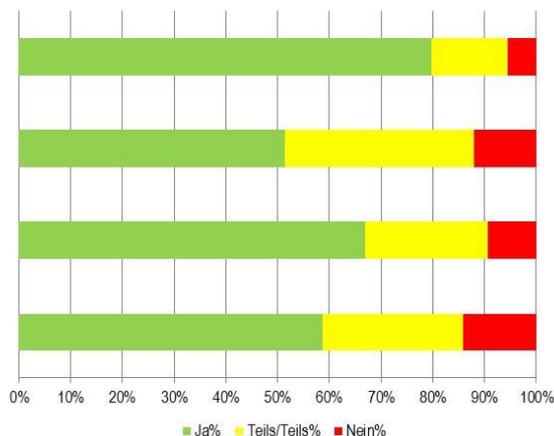


Abb. 72: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Sollen & Dürfen; t₂

80 Prozent der Führungskräfte stimmen zu, dass gelebte Kundenorientierung mit Anerkennung belohnt wird. Durchaus kritischer wird das Vorleben von Kundenorientierung durch die Führungskräfte im eigenen Umfeld bewertet. Knapp die Hälfte der Befragten antwortet unentschlossen oder ablehnend. 67 Prozent der Befragten fühlen sich durch den eigenen Vorgesetzten zur Umsetzung von Kundenorientierung unterstützt. Die vereinbarten Ziele fördern nach der Meinung von 59 Prozent der Führungskräfte die Kundenorientierung. Insbesondere die eher kundenfernen Ressorts sehen die Verankerung von Kundenorientierung in ihren Zielvereinbarungen mit 36 Prozent Zustimmung negativer. Die typische abnehmende Verteilung der Zustimmung entlang der Kaskade wird erneut durch die Hauptabteilungsleiter unterbrochen.

Schließlich erfassen die folgenden vier Frageitems das finale Ziel der Veränderungskommunikation – die Verhaltensänderung bzw. das *Tun*.

INDEX TUN

- Ich bringe aktiv die Kundensicht in Entscheidungen ein.
- Kundenfeedback fließt in meinem Arbeitsbereich heute ganz selbstverständlich zur Entscheidungsfindung mit ein.
- In meinem Arbeitsbereich werden heute verstärkt Potenziale zur Stärkung von Kundenorientierung umgesetzt.
- Veränderungen zum Thema Kundenorientierung sind im Unternehmen deutlich spürbar.

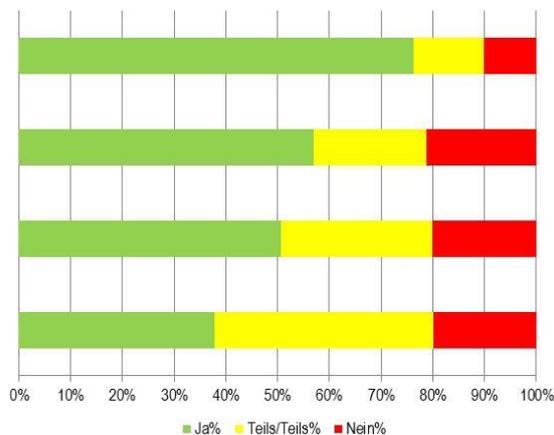


Abb. 73: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Tun; t₂

Dreiviertel der Führungskräfte bringen die Kundensicht aktiv in Entscheidungen ein. Das Item erhält die höchste Zustimmung innerhalb des Konstrukts Tun und ist gleichzeitig das einzige Item, das sich auf die „Ich“-Perspektive bezieht.

Die zweite Frage steht in einem engen Zusammenhang mit dem Veränderungsziel zum Kundenfeedbackprozess. Das Befragungsergebnis bestätigt mit nur 57 Prozent Zustimmung die Notwendigkeit. Eine negativ abweichende Tendenz gibt es bei den Hauptabteilungsleitern und im Produktionsressort.

Mit dem dritten Item wird die konkrete Umsetzung von Potenzialen zur Stärkung von Kundenorientierung adressiert. 51 Prozent Zustimmung signalisiert: es passiert zu wenig.

Die Frage, die den Veränderungsfortschritt einer kundenorientierten Kulturentwicklung auf den Punkt bringt, ist gleichzeitig die Frage mit der geringsten Zustimmung in der gesamten Change-Befragung Kundenorientierung. Für nur 38 Prozent der Befragten sind Veränderungen zum zweiten Messzeitpunkt spürbar.

Dem Fragebogen liegen die wirkungsorientierten Ziele der Veränderungskommunikation zugrunde. Er ermöglicht die Bildung von Indizes zur verdichteten Darstellung der Einzelergebnisse.

Die Indexwerte werden aus der Summe der Mittelwerte der Einzelitems gebildet, die zu einem Konstrukt gehören. Die Indexbildung basiert jeweils auf einer gleichförmigen Gewichtung der Einzelitems, da diese als gleichermaßen relevant und wichtig für das jeweilige Konstrukt gelten.

Das Messkonstrukt Wollen wurde von den Führungskräften am positivsten bewertet. Mit Abstand folgen die Indizes Sollen & Dürfen sowie Können. In der Wahrnehmung der Befragten liegen also die Veränderungsmöglichkeiten und die -kompetenz hinter der Veränderungsbereitschaft zurück.

Schlusslicht in der Indexdarstellung bildet das Konstrukt Tun – das finale Ziel der Veränderungskommunikation. Dies spiegelt den Fortschritt der Veränderung im Speziellen und die prinzipielle Dynamik organisationalen Wandels im Allgemeinen wider. Denn nachhaltige Verhaltensänderungen erfordern eine entsprechende Haltung und Überzeugung, Wissen und Kompetenzen, organisatorische Rahmenbedingungen und Führung. Sie benötigen Zeit.

Übersetzt in Ja% erhält der Index Können 62 Prozent, der Index Wollen 84 Prozent, der Index Sollen & Dürfen 64 Prozent und der Index Tun 54 Prozent Zustimmung.

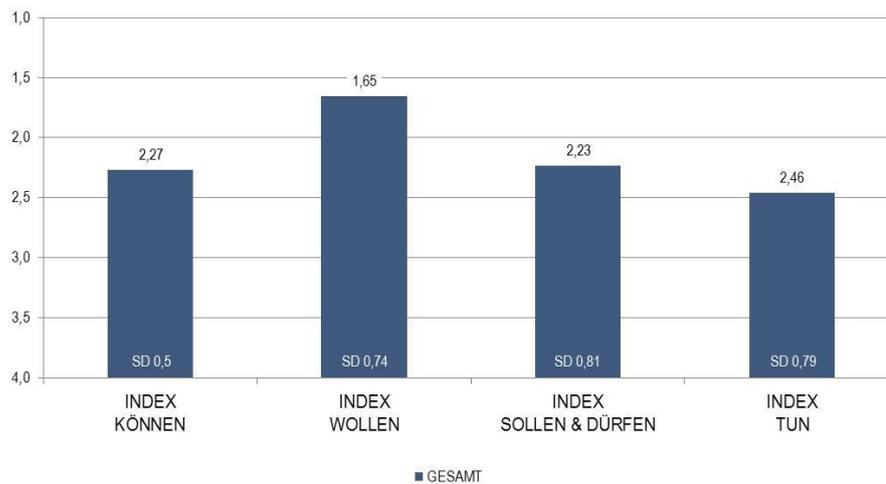


Abb. 74: Indizes der Wirkungsevaluation auf Zielgruppenebene; t_2

Abb. 74 zeigt die Standardabweichung als die mittlere Abweichung der Einzelantworten der Befragten vom Mittelwert und damit das standardisierte Maß für die Höhe der Streuung. Die Standardabweichung des Indexes Können ist mit 0,5 eher niedrig, d.h. die Befragten sind sich relativ einig in der Bewertung der Items. Der hohe Wert von 0,81 im Index Sollen & Dürfen sagt aus, dass die befragten Führungskräfte innerhalb und unterschiedlicher Ressorts sowie Positionsstufen unterschiedlich antworten. Die Einschätzungen differieren hinsichtlich der Veränderungsmöglichkeiten.

Aufgrund hoher Konfidenzintervalle einzelner Gruppen sind die oben beschriebenen auffälligen Abweichungen einzelner Unternehmensressorts und Hierarchieebenen mit Vorsicht zu betrachten. Auf die Visualisierung von Gruppenvergleichen wird verzichtet. Dennoch kann als Trend interpretiert werden, dass die Bereichsleiter den Veränderungsprozess durchgängig positiver bewerten, als die unteren Hierarchieebenen.

Die Hauptabteilungsleiter bewegen sich auf einem ähnlichen Zustimmungsniveau wie die Abteilungs- und Gruppenleiter. Die Gruppenleiter weichen insbesondere im Index Sollen & Dürfen negativ ab.

Weiterhin sind die Ergebnistrends über alle Unternehmensressorts hinweg gleich, aber das Niveau variiert. In kundennahen Ressorts wird eine höhere Zustimmung erzielt als in den eher kundenfernen Ressorts.

Die Ergebnisse in der Grundgesamtheit liegen mit 95prozentiger Wahrscheinlichkeit fünf Prozentpunkte über/unter dem ermittelten Stichprobenwert. Das statistische Vertrauensintervall bzw. Konfidenzintervall beträgt für die Gesamterhebung fünf Prozent. Neben den 14 geschlossenen Frageitems beinhaltet die Change-Befragung Kundenorientierung drei offene Fragen mit der Möglichkeit den wahrgenommenen Veränderungsfortschritt zu bewerten, Barrieren und erste spürbare Erfolge aus Sicht der Betroffenen zu schildern.

Die Kommentare der Befragten liefern Hintergrundinformationen zur Interpretation der quantitativen Ergebnisse und durchaus auch konkrete Maßnahmenvorschläge.

Die Antworten auf die Frage „Wenn wir das Ziel 'Nr. 1 in Kundenorientierung' erreichen wollen, welcher Weg (in %) liegt Ihrer Meinung nach noch vor uns?“ erzeugen ein heterogenes Bild über den Veränderungsfortschritt.

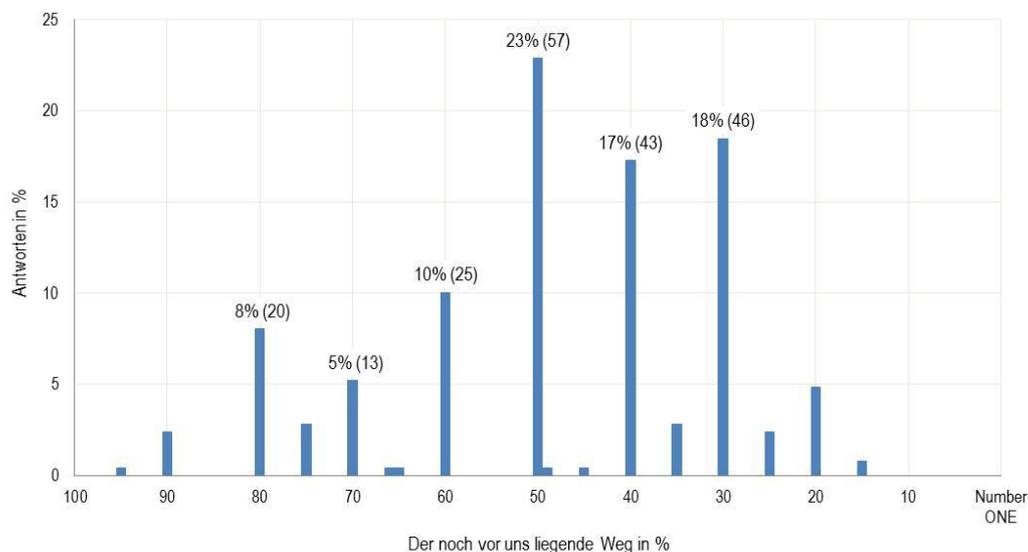


Abb. 75: Quantitative Auswertung der ersten offenen Frage; t₂

Der zu gehende Weg ist absteigend von links nach rechts auf der X-Achse in der Abb. 75 abgetragen. Die Zahl in Klammern hinter dem Prozentwert stellt die absoluten Nennungen dar.

30 Prozent der Führungskräfte ordnen den Veränderungsfortschritt links der Mitte des Weges ein, d.h. noch mehr als die Hälfte des Weges liegt vor uns.

23 Prozent sehen exakt eine Hälfte geschafft, die andere noch vor uns liegend.

47 Prozent bewerten die kundenorientierte Kulturentwicklung auf einem guten Weg: „40%, but this is hardest part now, it is uphill all the way!“.

Die inhaltsanalytische Auswertung der zweiten offenen Frage (Was sind Ihrer Meinung nach die zwei bis drei größten Barrieren, die wir aus dem Weg räumen müssen, um mit Kundenorientierung deutlich voranzukommen?) nach Themen-Clustern spiegelt die im organisationalen Wandel erforderliche Balance zwischen der Einstellung und den organisatorischen Rahmenbedingungen wider.

Die Messkonstrukte der Wirkungsevaluation dienen als Cluster für die Analyse der zweiten offenen Frage. 37 Prozent der genannten Barrieren, die eine stärkere Kundenorientierung behindern, sind dem Konstrukt Haltung und Überzeugung zuzuschreiben. Kommentare wie bspw. „Fehler und Schuld auf andere Ressorts abwälzen“, „Verwechslung zwischen persönlichen Wünschen ans Fahrzeug und Kundenwünschen“, „The further people are away from the real customer, the less they believe they can influence customer perceptions“ thematisieren zentrale Handlungsfelder in der Veränderung.

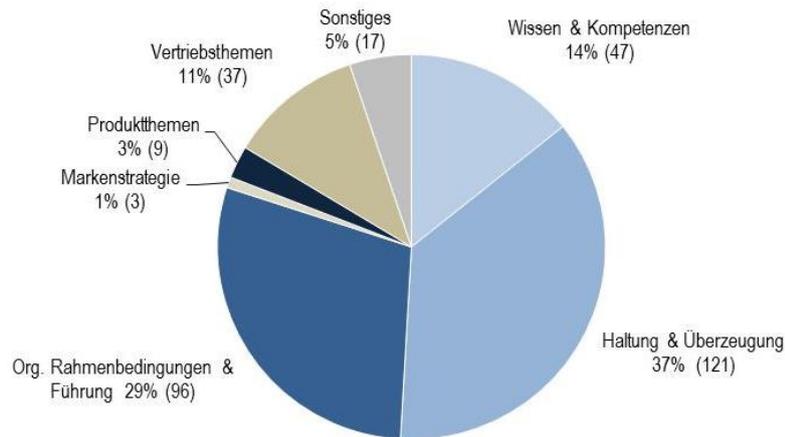


Abb. 76: Quantitative Auswertung der zweiten offenen Frage; t_2

Organisatorische Rahmenbedingungen werden in 29 Prozent der Antworten als Hindernisse adressiert, oft in Verbindung mit Kosten- und Priorisierungsaspekten. „Wir steuern das Unternehmen zu sehr aus monetärer Aufwandssicht und zu wenig aus der Erwartungssicht der Kunden“ oder „Zu lange Entscheidungswege“ sind beispielhafte Aussagen der Befragten.

Das Konstrukt Können spielt in 14 Prozent der Kommentare eine Rolle als Barriere für Kundenorientierung.

Neben der quantitativen Auswertung, dargestellt in Abb. 76, wurden die Antworten der Führungskräfte qualitativ mittels eines Ishikawa-Diagramms aufbereitet. Es ist aus Vertraulichkeitsgründen nicht abgebildet.

Mit der letzten Frage „Welche Veränderungen in Sachen Kundenorientierung sind heute für Sie spürbar?“ wurden erste Erfolge der Veränderung in den vergangenen beiden Quartalen herausgearbeitet.

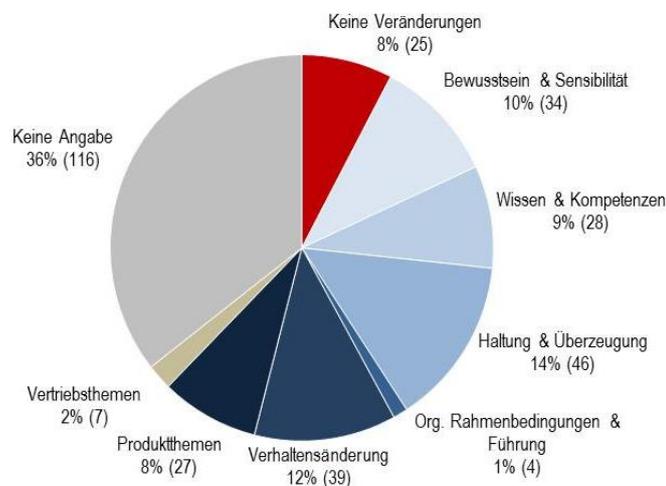


Abb. 77: Quantitative Auswertung der dritten offenen Frage; t_2

Mehr als ein Drittel der Führungskräfte ließen diese Frage unbeantwortet. Acht Prozent kommentierten sie mit „keine Veränderungen“. 14 Prozent der Antworten sind dem Konstrukt Wollen zuzuschreiben. Verhaltensänderungen werden in zwölf Prozent der Aussagen wahrgenommen.

„Es gibt im Konzern deutlich mehr Informationen über Märkte und Kunden, diese sind auch allgemein zugänglich“ oder „Es ist (endlich) ein valider Diskussions- und Orientierungspunkt für Entscheidungen.“ liefern qualitative Erkenntnisse über sichtbare Veränderungen aus Zielgruppenperspektive in den ersten beiden Quartalen.

Die Auswertung der Change-Befragung Kundenorientierung generiert einen doppelten Nutzen: Zum einen entsteht ein gemeinsames Bild darüber, wo das Unternehmen aktuell im Veränderungsprozess steht, zum anderen werden konkrete Handlungsansätze abgeleitet und entsprechende Maßnahmen eingesteuert.

OPTIMIERUNGSEMPFEHLUNGEN

Die identifizierten Handlungsbedarfe aus den einzelnen Kennzahlensystemen der neun realisierten Instrumente wurden bereits an direkter Stelle mit instrumentenspezifischen Optimierungsempfehlungen verknüpft.

In der Abb. 78 sind die sichtbar gewordenen Handlungsbedarfe des übergreifenden Kennzahlensystems CustomerFirst und der Detailauswertung der Change-Befragung Kundenorientierung handlungsorientierten Empfehlungen für eine optimierte Vorgehensweise gegenübergestellt.

Diese Optimierungsempfehlungen sind als Beschlussvorlagen der weiteren Vorgehensweise für die Entscheidungsträger zu verstehen. Sie bilden die Entscheidungsgrundlage in der Management Summary.

HANDLUNGSBEDARF	OPTIMIERUNGSEMPFEHLUNG
Bedarf an Kundeninformationen und -wissen (Feedback, Anforderungen, Nutzungssituation, Marktspezifika, Zufriedenheit).	Verstärkte Kommunikation über und mit Kunden, Verankerung Kundenfeedbackprozess, Aufbau von Wissen.
Vorbildfunktion der Führungskräfte ist zentraler Stellhebel, aber zu wenig spürbar.	Inszenierung von Führungskräften als Vorbilder für Kundenorientierung.
Balance zwischen Kundenorientierung im Mindset und entsprechend fördernden org. Rahmenbedingungen herstellen.	Diskussion und Reflektion von Prozessen, Strukturen und Steuerungssystemen. Haltung & Überzeugung bleiben weiterhin Thema.
Umsetzung von Kundenorientierung im eigenen Verhalten, insb. in der Entscheidungsfindung.	Integration der Instrumente ins Tagesgeschäft und Operationalisierung der Botschaften in konkrete Verhaltensweisen.
Ressortunterschiede anstatt unternehmensweite, ressortübergreifende kundenorientierte Kulturentwicklung.	Fokussierung bzw. „Mitnehmen“ der gefühlt kundenfernen Ressorts.
Veränderungsprozess wirkt top-down entlang der Kaskade; mit Brüchen.	Fokus auch weiterhin auf Führungskräfte, insbesondere Hauptabteilungsleiter.
Wahrnehmung von Kostenpriorisierungen als zentrale Barrieren für Kundenorientierung.	Auflösen der Haltung „Kundenorientierung kostet immer mehr Geld“ anhand von Erfolgsbeispielen.
Teilweise auffällig positives Selbstbild einiger Gruppen im Vergleich zum Gesamtbild des Unternehmens.	Spiegelung Selbstbild und Fremdbild (z.B. anhand der Händlerzufriedenheitsbefragung oder Prozesspartnerbefragung).
Geringe Reichweitzahlen der Instrumente.	Instrumentenspezifische Reichweitensteigerung (Teilnehmerüberbuchung, Vermarktung, etc.).

Abb. 78: Handlungsbedarfe und Optimierungsempfehlungen; t₂

MANAGEMENT SUMMARY

Die Management Summary ist auf dem ersten Tabellenblatt des Excel-Tools zum Controlling der Veränderungskommunikation CustomerFirst angelegt und soll die Veränderungssituation auf den ersten Blick erfassbar machen.

Sie liefert keine neuen Daten, sondern filtert die bereits beschriebenen Ergebnisse nach Zielerreichungs- bzw. Steuerungsrelevanz und bereitet sie in einer komprimierten Übersicht auf.

Zunächst werden in drei Netzdiagrammen die zentralen Schlüsselkennzahlen der aktuellen Analyse, vergleichend die Ergebnisse des ersten und zweiten Messzeitpunktes und die kumulierten Ist-Werte gegenüber dem Jahressoll dargestellt.

Im Vergleich zum ersten Messzeitpunkt wird in der Abb. 80 eine leichte Steigerung der Reichweite, Inhalts-/ Gestaltungsqualität und des Interaktionsgrades sichtbar.

Die aus der Change-Befragung resultierenden Indizes wurden erstmals zum zweiten Messzeitpunkt erhoben, weswegen aktuell keine Vergleichsdaten vorliegen. Die Gegenüberstellung der aktuellen kumulierten Jahreswerte und der Soll-Werte zeigt die in den Quartalen drei und vier zu schließende Lücke auf.

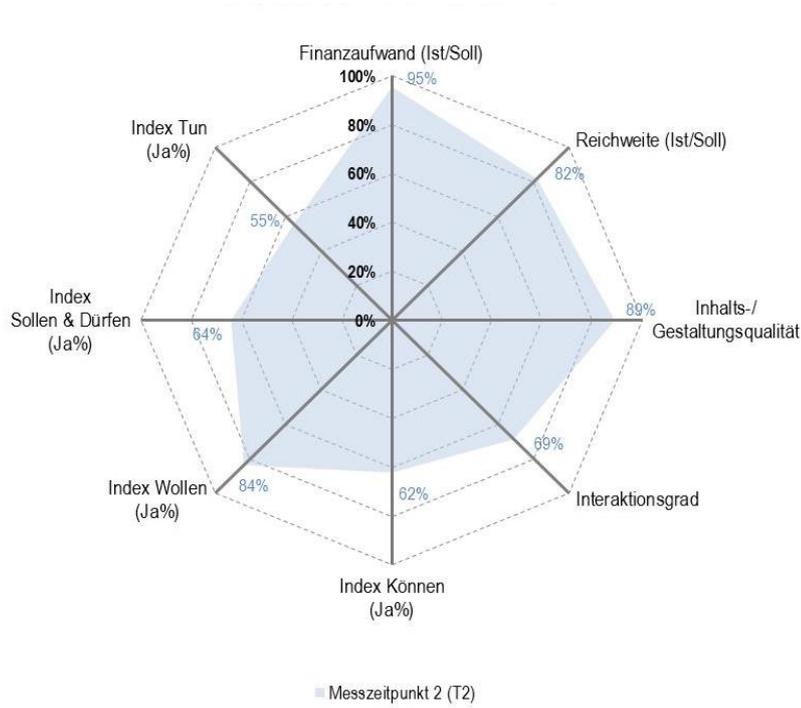


Abb. 79: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; t₂

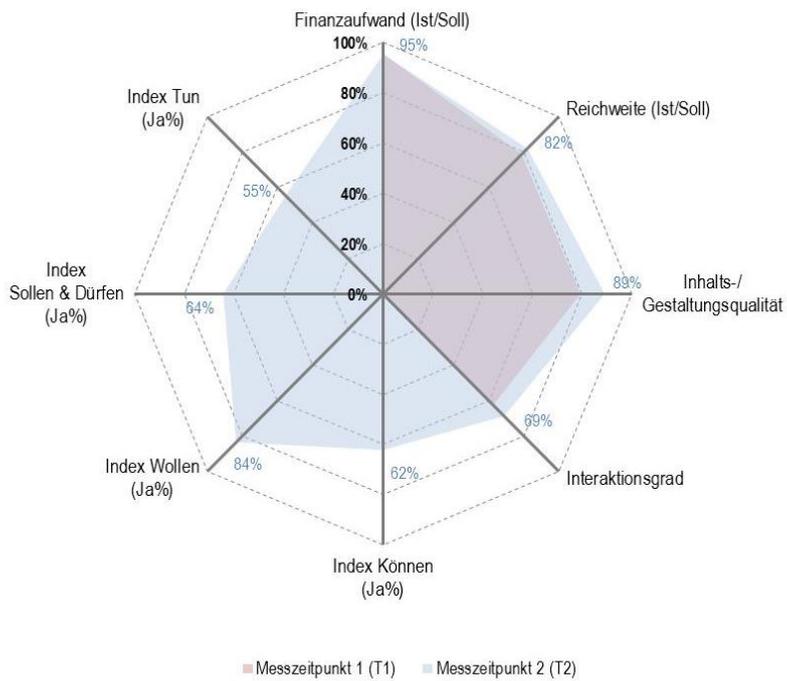


Abb. 80: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; Vergleich t₁ und t₂

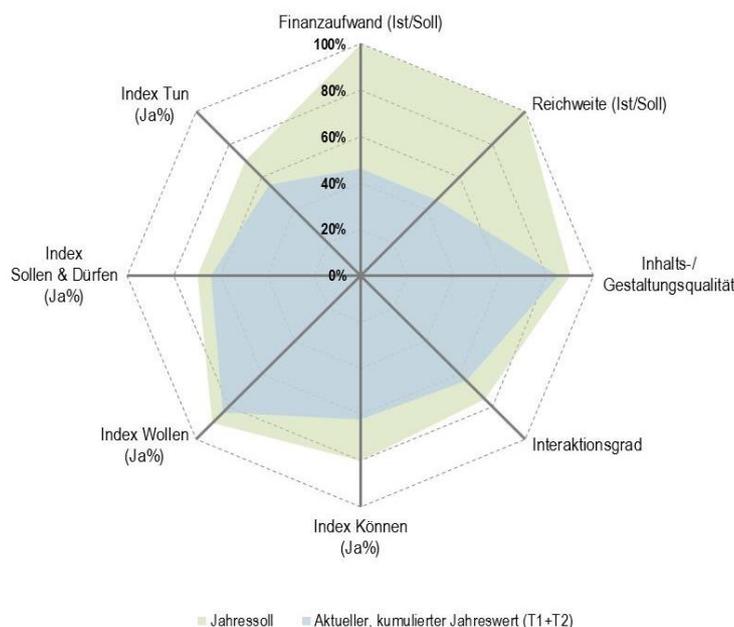


Abb. 81: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; Vergleich t_1+t_2 und Jahressoll

Weiterhin umfasst die Management Summary alle roten und grünen Ampeln des übergreifenden Kennzahlensystems CustomerFirst, um positive wie negative Auffälligkeiten hervorzuheben.

Die im Ishikawa-Diagramm aufbereiteten Barrieren für Kundenorientierung machen die quantitativen Ergebnisse greifbar und beinhalten zahlreiche Ansatzpunkte zur Veränderung aus Sicht der Betroffenen. Aus diesem Grund ist das Diagramm mit aussagekräftigen qualitativen Statements Teil der Management Summary.

Konkrete Optimierungsempfehlungen zur weiteren Vorgehensweise wurden in erster Linie aus der Change-Befragung der Wirkungsevaluation gewonnen. Sie sind ebenfalls in der Management Summary dargestellt.

Auf Basis dieser Management Summary diskutieren die Entscheidungsträger über die weitere Vorgehensweise, bestätigen die vorgeschlagenen Optimierungsempfehlungen, lehnen sie ab oder ergänzen neue Maßnahmen zur Steuerung der Veränderungskommunikation. Bei Bedarf werden die Detailauswertungen der Input-, Leistungs- und Wirkungsevaluation hinzugezogen.

Insgesamt bestätigen die Messergebnisse den Auftrag sowie die Handlungsfelder der aufgesetzten Instrumente der Veränderungsinitiative CustomerFirst und gewährleisten eine optimierende Steuerung.

STEUERUNG DER WEITEREN VORGEHENSWEISE CUSTOMERFIRST

Die vorgestellten Ergebnisse des zweiten Messzeitpunktes und insbesondere die aufgezeigten Handlungsbedarfe wie Optimierungsempfehlungen wurden von den Entscheidungsträgern bestätigt. In einem sich anschließenden Folgeprozess sind sie in konkrete Umsetzungsaufträge zu übersetzen und mit den Verantwortlichen zu vereinbaren.

Für einen verstärkten Wissensaustausch über und mit Kunden wird Kundenfeedback, auch aus Social Media Analysen, in das Learning Format Getting Closer sowie in die Acting-Formate Dialograum und kundenorientierter Prozessworkshop integriert. Eine größere Anzahl an Kunden und externen Experten wird in den Dialogrunden von Getting Closer vertreten sein.

Die Lighthouse-Aktivitäten, inkl. eines aktuellen Ressortvergleichs, werden in Führungskreisen vorgestellt und mit Flyern beworben.

Die Intranetplattform CustomerFirst wird um Wissensbausteine erweitert.

Zur Verankerung des Kundenfeedbackprozesses wird eine Vernetzung mit relevanten Fachabteilungen angestoßen und die Erstellung eines Konzepts beauftragt.

Die Inszenierung von Führungskräften als Vorbilder für Kundenorientierung wird über die Aufnahme von Videostatements zu Kundenorientierung von Bereichsleitern und deren Veröffentlichung im CustomerFirst Intranet verstärkt. Weiterhin werden Erfahrungsberichte von Bereichsleitern über realisierte Lighthouse-Aktivitäten kommuniziert. Kundenorientierung wird als Thema in Bereichs- und Mitarbeiterforen platziert.

Um die Diskussion und Reflektion von Prozessen, Strukturen und Steuerungssystemen aus Kundensicht anzuregen, sollen möglichst alle im dritten und vierten Quartal geplanten kundenorientierten Prozessworkshops umgesetzt und neue Themen für zusätzliche Workshops gesucht werden. Die qualitativ beschriebenen Barrieren der Change-Befragung liefern dazu Ansatzpunkte. Die in den realisierten Prozessworkshops vereinbarten Optimierungen werden zukünftig nachgehalten und der Umsetzungsstatus regelmäßig abgefragt.

Zum Transfer von Kundenorientierung ins Tagesgeschäft und zur Operationalisierung der Botschaften in konkrete Verhaltensweisen muss die Umsetzung aller geplanten Dialogräume gesichert und die Akquise zusätzlicher Führungskreise und Teams eingesteuert werden. Das Instrument zielt konkret auf den Transfer von Kundenorientierung ins Tagesgeschäft. Außerdem sollen Beiträge der Intranetplattform zunehmend Umsetzungsbeispiele aus Fachbereichen thematisieren.

Damit die gefühlt kundenfernen Ressorts stärker in den Veränderungsprozess einbezogen werden können, ist zunächst eine Stakeholderanalyse durchzuführen. Auf dieser Basis wird eine Vernetzung angestoßen und die Instrumente der Veränderungskommunikation gezielt in relevanten Führungskreisen der Ressorts Finanzen, Einkauf und Lieferantennetzwerk platziert.

Die Veränderungskommunikation und ihre Instrumente werden in den kommenden Quartalen Botschaften aufgreifen, die die Haltung „Kundenorientierung kostet immer mehr Geld“ auflösen. Insbesondere auf der Intranetplattform CustomerFirst werden Erfolgsbeispiele, die diesen Mythos entkräften, kommuniziert.

Die identifizierten, instrumentenspezifischen Maßnahmen zur Steigerung der Reichweite, wie Teilnehmerüberbuchungen, Vermarktung, Verpflichtung, etc., werden zur Umsetzung beauftragt. Neben der originären Steuerung der Veränderungskommunikation

wird ein Vergleich der Ergebnisse der Change-Befragung Kundenorientierung mit Händler- und Kundenzufriedenheitsstudien eingesteuert, um ein 360° Feedback zu generieren bzw. das Selbst- und Fremdbild von Unternehmensressorts zu spiegeln.

Der Input, die Leistung und Wirkung der Veränderungskommunikation, inkl. der eingesteuerten Umsetzungsaufträge zu ihrer Optimierung, werden weiterhin begleitend gemessen und die Ergebnisse des vierten Messzeitpunktes im folgenden Abschnitt skizziert.

5.4 Ergebnisreporting zum Ende des vierten Quartals

Der Messzeitpunkt zum Ende des vierten Quartals nach dem Start der Initiative wurde aufgrund der Durchführung einer weiteren Change-Befragung Kundenorientierung als zweiter Reporting-Zeitpunkt für dieses Kapitel ausgewählt.

Analog zum Abschnitt 5.3 gliedert sich das Reporting in die Ergebnisdokumentation der einzelnen, instrumentenspezifischen Kennzahlensysteme auf Maßnahmenebene und des übergreifenden Kennzahlensystems CustomerFirst, in die Detailauswertung der zweiten Befragung, Optimierungsempfehlungen und in eine Management Summary für die Entscheidungsträger.

Auf die Erläuterung der resultierenden Steuerungsmaßnahmen von CustomerFirst wird verzichtet, da sie keinen zusätzlichen, inhaltlichen Mehrwert für die kritische Reflektion der Anwendung des Controllingansatzes liefern.

Der in den Kennzahlensystemen angezeigte Status in einer Ampelfarbe bezieht sich auf die Zielerreichung zum vierten Messzeitpunkt. Ergänzend wird in der Beschreibung der Messergebnisse auch der Jahresendwert betrachtet.

INSTRUMENTENSPEZIFISCHE KENNZAHLENSYSTEME AUF MAßNAHMENEBENE

Die Messergebnisse zum Ende des vierten Quartals sind in den Kennzahlensystemen abgebildet. Ergänzend werden positive wie negative Auffälligkeiten der Resultate, Handlungsbedarfe und optimierend steuernde Maßnahmen erläutert.

Im vierten Quartal fanden planmäßig keine *CustomerFirst Trainingsworkshops* statt. Sie dienten zur Initialisierung einer kundenorientierten Kulturentwicklung bei den ca. 310 oberen Führungskräften des Unternehmens mit Fokus auf die erste Jahreshälfte. Somit wurden zum vierten Messzeitpunkt keine Mittel geplant und ausgelöst. Im Jahresendwert führen zusätzlich angefallenen Reisekosten für Trainer zu einer leichten Budgetüberschreitung. Insgesamt wurden mit sieben Workshop-Umsetzungen 95 Prozent der Zielgruppe erreicht. Die wiederholte Einladung von Teilnehmern nach Absagen und die eingeführte Überbuchung zeigten im dritten Quartal Wirkung. Somit weicht die, über die vier Quartale aufsummierte, realisierte Reichweite am Jahresende nur fünf Prozent vom Soll-Wert ab, was aufgrund kurzfristiger Terminkonflikte bei dieser Zielgruppe kaum vermeidbar ist.

Zum vierten Quartal werden die Kosten der Trainingsworkshops in Relation zu den Teilnehmern gesetzt: 2.303,39 Euro wurden für jede teilnehmende obere Führungskraft ausgegeben.

Die Vereinbarung persönlicher Beiträge hat sich als Möglichkeit zur aktiven Beteiligung am Veränderungsprozess bewährt. 100 Prozent der Teilnehmer verpflichteten sich zur Umsetzung persönlicher Beiträge zur Stärkung der Kundenorientierung. Sie wurden nachgehalten und teilweise als Erfolgsbeispiele auf der Intranetplattform CustomerFirst publiziert.

KENNZAHLENSYSTEM TRAININGSWORKSHOP CUSTOMERFIRST; t₄

↓

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	85.000	85.500	225.000	226.000	365.000	368.000	0	0		675.000	679.500	
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		2.177,42	2.303,39	
Personaleinsatz		FTE	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75		0,75	0,75	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	88	84	134	124	88	87	0	0		310	295	
	Reichweitenquote	%	28%	27%	43%	40%	28%	28%	0%	0%		100%	95%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	2	2	3	3	2	2	0	0		7	7	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	75%	90%	90%	90%	90%	-	-		90%	85%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	99%	100%	100%	-	-		100%	100%	

Abb. 82: Kennzahlensystem des Trainingsworkshops CustomerFirst; t₄

Das Führungskräfte-Training *Managing Business* war im vierten Quartal von konzernweiten Trainingskürzungen zum Jahresende betroffen. Von geplanten zehn Umsetzungen fanden lediglich fünf statt, was folglich die Reichweite des Instrumentes negativ beeinflusst. 714 von geplanten 1500 Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern nahmen im vierten Quartal an Managing Business teil.

Werden zum Jahresende die Kosten, den erreichten Führungskräften gegenübergestellt, erweist sich das Training als sehr effizient. Die Ressourcen umfassen die inhaltliche und graphische Gestaltung der Trainingsunterlagen sowie die personelle Begleitung der Trainings seitens der Veränderungsinitiative.

Die eingesteuerten gestalterischen Anpassungen der Trainingspräsentation nach dem zweiten Messzeitpunkt führen zu einer positiven übererfüllten Inhalts-/ Gestaltungsqualität in der aktuellen Messung.

Auch wenn das Trainingskonzept nur 50 Prozent Interaktion zulässt, wurde dieses Potenzial im vierten Quartal ausgeschöpft. Die Veränderungsinitiative sollte eine Fortführung von Managing Business mit dem Fokusthema Kundenorientierung im nächsten Jahr anstreben.

Die Reichweitenquote ist ausbaufähig und die Führungskräfte bleiben weiterhin zentrale Zielgruppe der Veränderungskommunikation.

KENNZAHLENSYSTEM FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING MANAGING BUSINESS; t₄

↓

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	0	0	2.500	1.800	0	0	0	0		2.500	1.800	
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		0,64	0,61	
Personaleinsatz		FTE	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25		0,25	0,25	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	0	0	1500	1398	900	852	1500	714		3900	2.964	Trainingskürzungen am Jahresende
	Reichweitenquote	%	0%	0%	6%	6%	4%	3%	6%	3%		16%	12%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	0	0	10	10	6	6	10	5		26	21	Trainingskürzungen am Jahresende
	Potenzieller Interaktionsgrad	%	-	-	50%	50%	50%	50%	50%	50%		50%	50%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	-	-	90%	87%	90%	92%	90%	92%		90%	90%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	-	-	50%	50%	50%	42%	50%	50%		50%	47%	

Abb. 83: Kennzahlensystem des Führungskräfte Trainings Managing Business; t₄

Die Kosten für das elektronische Buchungssystem der *Lighthouse-Aktivitäten* unterschreiten knapp den geplanten finanziellen Aufwand.

Die eingeleiteten Maßnahmen zur Steigerung der Reichweite zeigen eine nicht ausreichende Wirkung. Die Umsetzungsquote konnte leicht auf 32 Prozent erhöht werden. Im vierten Quartal setzten 111 Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeiter eine Lighthouse-Aktivität um.

Die Kommunikation der Buchungszahlen im Ressortvergleich in Führungskreisen führte teilweise zu einer verpflichtenden Teilnahme für Führungskräfte gewisser Bereiche. Insbesondere die Verpflichtung einzelner Entwicklungsbereiche wird in der erhobenen Reichweite sichtbar.

Die Veröffentlichung von Erfahrungsberichten im Intranet wirkte sich positiv auf die Rücklaufquote aus. Aktuell kamen 71 von 101 abgefragten Erfahrungsberichten zurück, die zu 90 Prozent positiver Natur waren.

Ein Blick auf die Jahresendwerte der Reichweite und des Interaktionsgrades verdeutlicht den Handlungsbedarf. Die Verbindlichkeit der Teilnahme an Lighthouse-Aktivitäten ist als Führungsaufgabe weiter zu stärken. Da weitestgehend Einigkeit über den Mehrwert der Lighthouse-Aktivitäten herrscht, erweisen sich die Kommunikation der Buchungssituation und die Erzeugung von Wettbewerb unter den Ressorts als hilfreich zur Steigerung ihrer Reichweite.

KENNZAHLENSYSTEM LIGHTHOUSE-AKTIVITÄTEN; t₄

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t _Σ)	Ist (t _Σ)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	0	0	0	0	0	0	10.000	9.950		10.000	9.950	
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		24,88	33,28	
Personaleinsatz		FTE	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25		0,25	0,25	
Leistung Quantität														
Reichweite bzw. Umsetzungshäufigkeit	Absolute Reichweite	Anzahl	67	41	134	96	67	51	134	111		402	299	Verstärkte Kommunikation in Führungskreisen
	Angebotene Reichweite	Anzahl	150	150	350	350	150	150	350	350		1000	1000	
	Umsetzungsquote	%	45%	27%	38%	27%	45%	34%	38%	32%		40%	30%	
	Beteiligungsquote	%	0,3%	0,2%	0,5%	0,4%	0,3%	0,2%	0,5%	0,4%		1,6%	1,2%	
	Reichweite A-Ressort	Anzahl	7	4	14	9	7	4	14	11		42	28	
	Reichweite B-Ressort	Anzahl	10	12	20	22	10	14	20	21		60	69	
	Reichweite C-Ressort	Anzahl	10	7	20	14	10	8	20	19		60	48	
	Reichweite D-Ressort	Anzahl	10	6	20	14	10	5	20	17		60	42	
	Reichweite E-Ressort	Anzahl	10	3	20	16	10	8	20	14		60	41	
	Reichweite F-Ressort	Anzahl	10	6	20	13	10	9	20	18		60	46	
	Reichweite G-Ressort	Anzahl	5	2	10	5	5	1	10	7		30	15	
	Reichweite H-Ressort	Anzahl	5	1	10	3	5	2	10	4		30	10	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
	Potenzielle Erfahrungsberichte	Anzahl	67	41	134	96	67	51	134	111		402	299	= Reichweite
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	95%	90%	95%	90%	95%	90%	95%		90%	95%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad	Rücklaufquote Erfahrungsberichte	%	75%	41%	75%	35%	75%	61%	75%	64%		75%	51%	
	Eingehende Erfahrungsberichte	Anzahl	50	17	100	34	50	31	101	71		301	153	
Positive Interaktion		%	90%	91%	90%	94%	90%	93%	90%	90%		90%	92%	

Abb. 84: Kennzahlensystem der Lighthouse-Aktivitäten; t₄

Die Dialogreihe *Getting Closer* übererfüllt im vierten Quartal infolge der umgesetzten Teilnehmerüberbuchungen das Reichweitenziel. An zwei Veranstaltungen nahmen 245 Führungskräfte teil.

Es wurden zwei Open Space Formate durchgeführt, deren Inhalts-/ Gestaltungsqualität, Interaktionsgrad und Weiterempfehlungsrate nicht an die guten Werte des World Cafés anknüpfen konnten. Nur 86 Prozent der Teilnehmer beteiligten sich aktiv in den selbst gewählten Dialogrunden.

Zum Jahresende lassen sich sowohl Leistungs- als auch Wirkungsunterschiede in den einzelnen Getting Closer Formaten feststellen, die in der zukünftigen Themenplanung zu berücksichtigen sind.

KENNZAHLENSYSTEM GETTING CLOSER; t₄



Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	25.000	26.150	35.000	37.260	25.000	19.850	35.000	34.500		120.000	117.760	
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		166,67	168,23	
Personaleinsatz		FTE	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	120	110	240	226	120	119	240	245		720	700	
	Reichweitenquote	%	2,4%	2,2%	4,8%	4,5%	2,4%	2,4%	4,8%	4,9%		14%	14%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	1	1	2	2	1	1	2	2		6	6	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	15%	15%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		79%	79%	Podiumsdiskussion, 3x World Cafe, 2x Open Space
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	75%	90%	85%	90%	90%	90%	75%		90%	81%	Neues Format in Q4
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	15%	14%	100%	85%	100%	92%	100%	86%		79%	69%	Podiumsdiskussion, 3x World Cafe, 2x Open Space
Weiterempfehlungsrate		%	75%	76%	75%	81%	75%	89%	75%	72%		75%	80%	

Abb. 85: Kennzahlensystem der Dialogreihe Getting Closer; t₄

Die **Intranetplattform** wurde infolge der Messergebnisse im zweiten Quartal inhaltlich mit Wissensbausteinen, konzernweiten Umsetzungsbeispielen, einer Getting Closer Nachkommunikation und Videostatements von Bereichsleitern angereichert. Daraufhin stiegen der Interaktionsgrad, die Verweildauer und die Anzahl der Seitenabrufe kontinuierlich.

Die Bruttoreichweite verfehlt im vierten Quartal nur knapp den Soll-Wert, während die Nettoreichweite ihren Zielwert übererfüllt. 22 Prozent der Mitarbeiter mit einem technischen Zugang zum Unternehmensintranet wurden erreicht.

Die Bannerschaltungen auf der weltweiten Intranet-Startseite mit Verweis bzw. Verlinkung auf die CustomerFirst Intranetplattform steigerten die Reichweitenwerte.

Zu einem Jahresendwert aufsummiert, ergibt sich eine Reichweitenquote von 65 Prozent.

Der Interaktionsgrad, basierend auf den realisierten Downloads, Blogkommentaren oder Feedback-Mails, bleibt trotz der angereicherten Inhalte ausbaufähig. Die Interaktion mit den Intranet-Nutzern betrifft in erster Linie die folgenden Themen: Nennung persönlicher, nicht kundenorientierter Vorfälle, Anfragen zu den angebotenen Instrumenten, insbesondere zu den Lighthouse-Aktivitäten.

KENNZAHLENSYSTEM INTRANETPLATTFORM CUSTOMERFIRST; t₄

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t _Σ)	Ist (t _Σ)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	18.500	17.950	20.000	20.115	10.000	8.000	20.000	21.500		68.500	67.565	Text, Layout, technis
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter/ Seitenbesucher	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		1,22	1,29	
Personaleinsatz		FTE	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	Steuerung, Betrieb
Leistung Quantität														
Reichweite	Bruttoreichweite	Anzahl	15.000	11.652	25.000	18.724	15.000	14.832	25.000	24.346		80.000	69.554	
	Nettoreichweite	Anzahl	12.000	8.675	16.000	14.502	12.000	11.798	16.000	17.214		56.000	52.189	
	Reichweitenquote	%	15%	11%	20%	18%	15%	15%	20%	22%		70%	65%	
Erscheinungshäufigkeit		Anzahl	16	14	24	26	16	16	24	24		80	80	
Durchdringungsindex Unternehmensintranet		%	25%	20%	25%	23%	25%	23%	25%	28%		25%	24%	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	60%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	90%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	85%	90%	92%	90%	92%	90%	92%		90%	90%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	25%	10%	25%	14%	25%	18%	25%	21%		25%	16%	
Positive Interaktion		%	75%	81%	75%	72%	75%	83%	75%	80%		75%	79%	
Top-Themen Ranking Interaktion		qualitativ												pers. Fälle, Formatanfragen, Lighthouse
Verweildauer		min	5	4,2	5	3,1	5	4,8	5	5,1		5	4,3	
Seitenabrufe		Anzahl	3	2,6	3	3	3	3,1	3	3,3		3	3	

Abb. 86: Kennzahlensystem der Intranetplattform CustomerFirst; t₄

Die zwei versendeten elektronischen *Newsletter* von CustomerFirst erreichten im vierten Quartal 23.880 Abonnenten. Der Jahresendwert wurde trotz der kontinuierlichen Steigerung knapp verfehlt. Die automatische Aufnahme von Teilnehmern anderer CustomerFirst Formate in den Newsletter-Verteiler wurde erfolgreich umgesetzt und trug zu dieser Steigerung bei.

Der Interaktionsgrad der Abonnenten erhöhte sich auf 91 Prozent, was u.a. auf die empfohlene Anpassung des Versandzeitpunktes zurückgeführt wird. Das Instrument überzeugt durch seine geringen Kosten von 48 Cent pro Abonnent und beeinflusst zudem die Reichweitenwerte des Intranets positiv.

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST NEWSLETTER; t₄

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t _Σ)	Ist (t _Σ)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	3.000	2.300	3.000	3.500	3.000	2.650	3.000	2.950		12.000	11.400	IT-Support
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		0,48	0,48	
Personaleinsatz		FTE	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		0,1	0,1	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	10.000	8.621	20.000	14.745	25.000	21.378	25.000	23.880		25.000	23.880	
	Reichweitenquote	%	13%	11%	25%	18%	31%	27%	31%	30%		31%	30%	
Erscheinungshäufigkeit		Anzahl	1	1	2	2	2	2	2	2		7	7	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	80%	90%	95%	90%	90%	90%	90%		90%	89%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	100%	88%	100%	86%	100%	92%	100%	91%		100%	89%	

Abb. 87: Kennzahlensystem Newsletter; t₄

Die grüne Ampelfarbe im Kennzahlensystem **Social Media Reporting** signalisiert eine durchgängige Zielerreichung. Ausschließlich der Finanzaufwand im vierten Quartal weicht vom Soll-Wert ab, was aber in der Jahressumme nahezu ausgeglichen wird. Er ist höher als geplant, da ein zusätzliches, fünftes Reporting durchgeführt wurde.

286 ausgewählte Führungskräfte in den Entwicklungs- und Vertriebsbereichen, die als Zielgruppe mit hoher fachlicher Relevanz identifiziert wurden, bekamen die Analyseergebnisse persönlich präsentiert oder per E-Mail zugesandt. Die professionelle Gremien- und Kommunikationsplanung zur internen Vermittlung der Social Media Reportings wurde über alle Quartale hinweg durchgezogen.

Zusätzlich fließen relevante Ergebnisse in die Instrumente Getting Closer, Dialograum und kundenorientierter Prozessworkshop ein.

Nach Optimierungen im strukturellen Aufbau der Berichte erreicht die Inhalts-/ Gestaltungsqualität ihren Soll-Wert. Positiv hervorzuheben ist die Übererfüllung des Interaktionsgrades in der aktuellen Messung. 54 Prozent der Empfänger reagierten auf die Social Media Analysen und wurden aktiv.

KENNZAHLENSYSTEM SOCIAL MEDIA REPORTING; t4



Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t _Σ)	Ist (t _Σ)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	0	0	40.000	32.650	40.000	40.500	40.000	47.800		120.000	120.950	
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		160,00	159,35	
Personaleinsatz		FTE	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	0	0	250	260	250	231	250	268		750	759	
	Reichweitenquote	%	0%	0%	10%	10%	10%	9%	10%	11%		30%	30%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	0	0	4	3	4	4	4	5		12	12	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	-	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	-	-	90%	85%	90%	90%	90%	90%		90%	88%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	-	-	50%	52%	50%	59%	50%	54%		50%	55%	
	Interaktionen absolut	Anzahl	0	0	125	134	125	136	125	145		375	415	

Abb. 88: Kennzahlensystem des Social Media Reportings; t4

Die im vierten Quartal geplanten sechs **Dialogräume** fanden statt. Es konnten keine zusätzlichen Führungskräfte akquiriert werden, obwohl sich der Transfer von Kundenorientierung ins Tagesgeschäft als Handlungsbedarf in der ersten Change-Befragung herauskristallisierte.

Die durchgeführten Dialogräume waren sehr gut besetzt, sodass 118 Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeiter erreicht wurden. Auch wenn die Reichweitenquote von 0,5 Prozent in Relation zur Zielgruppe im Unternehmen gering erscheint, setzt das Format an den richtigen Stellhebeln an. Dies spiegeln die Weiterempfehlungsrate von 79 Prozent und der 100prozentige Interaktionsgrad zurück.

Deswegen sollte eine zukünftige Verpflichtung von Schlüsselzielgruppen eingesteuert

werden. Die Kosten belaufen sich zum Jahresabschluss auf 409,10 Euro pro Teilnehmer und fallen für den Konzeptaufwand, Trainerleistungen, Raummiete und Catering an.

KENNZAHLENSYSTEM DIALOGRAUM CUSTOMERFIRST; t₄

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	35.000	24.600	42.000	36.450	28.000	28.150	42.000	42.120		147.000	131.320	
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		432,35	409,10	
Personaleinsatz		FTE	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75		0,75	0,75	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	20	17	120	105	80	81	120	118		340	321	
	Reichweitenquote	%	0,1%	0,1%	0,5%	0,4%	0,3%	0,3%	0,5%	0,5%		1,4%	1,3%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	1	1	6	5	4	4	6	6		17	16	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	75%	90%	90%	90%	90%	90%	90%		90%	86%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	98%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Weiterempfehlungsrate		%	75%	74%	75%	78%	75%	74%	75%	79%		75%	76%	

Abb. 89: Kennzahlensystem des Dialograumes CustomerFirst; t₄

Basierend auf den Evaluationsergebnissen der zweiten Messung wurde die Themensuche für zusätzliche kundenorientierte *Prozessworkshops* eingesteuert.

Eine detaillierte Inhaltsanalyse der in der Change-Befragung qualitativ beschriebenen Barrieren diente als Leitfaden für die Suche und den Austausch mit Prozessverantwortlichen.

Im vierten Quartal wurde ein Zusatztermin bzw. -thema umgesetzt. 112 Führungskräfte beteiligten sich aktiv an den Prozessoptimierungen.

Die Inhalts-/ Gestaltungsqualität variiert mit den unterschiedlichen Prozessthemen. Im Quartalsverlauf ist eine kontinuierliche Steigerung, mit einer Zielabweichung von zwei Prozent im letzten Quartal, zu verzeichnen.

KENNZAHLENSYSTEM KUNDENORIENTIERTER PROZESSWORKSHOP; t₄

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	65.000	64.820	30.000	21.650	20.000	19.620	30.000	32.990		145.000	139.080	Zusatztermin
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-		537,04	536,99	
Personaleinsatz		FTE	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	30	26	90	62	60	59	90	112		270	259	
	Reichweitenquote	%	0,6%	0,5%	1,8%	1,2%	1,2%	1,2%	1,8%	2,2%		5,4%	5,2%	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	1	1	3	2	2	2	3	4		9	9	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	70%	90%	82%	90%	85%	90%	88%		90%	81%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	100%	85%	100%	100%	100%	98%	100%	100%		100%	96%	
Weiterempfehlungsrate		%	75%	79%	75%	76%	75%	79%	75%	76%		75%	78%	

Abb. 90: Kennzahlensystem des kundenorientierten Prozessworkshops; t₄

Die erzielte Weiterempfehlungsrate und die vereinbarten Ergebnisse der Prozessworkshops bestätigen die Grundidee des Instrumentes.

Doch analog zum Dialograum ist ein stärkerer „Push“ zur Umsetzung anstatt eines „Pulls“ zu erzeugen. Die Instrumente besitzen bislang einen Angebotscharakter anstatt der notwendigen Verbindlichkeit. In die Optimierungsempfehlungen zur weiteren Vorgehensweise werden instrumentenspezifische Ansätze für eine stärkere Verpflichtung aufgenommen. Weiterhin werden die mit roten Ampeln adressierten Handlungsbedarfe und optimierende Maßnahmen für jedes einzelne Instrument in die weitere Vorgehensweise von CustomerFirst eingesteuert.

ÜBERGREIFENDES KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST

Der Erfüllungsgrad der *Konzeptqualität* bleibt unverändert bei 91 Prozent, da sie einmalig, vor dem Umsetzungsstart der Veränderungsinitiative bewertet wurde. Seitdem gab es zwar Optimierungen, diese erforderten allerdings keine neue Konzeptevaluation. Die im vierten Quartal ausgelösten *Kosten* in Höhe von 191.810 Euro übersteigen die geplanten Ausgaben. Das bewilligte Jahresbudget wird allerdings um 20.675 Euro unterschritten.

Die *Kosten pro erreichten Mitarbeiter* werden zum Jahresabschluss aus dem finanziellen Aufwand und der erzielten absoluten Reichweite über alle Instrumente hinweg berechnet. Für eine kundenorientierte Kulturentwicklung wurden im ersten Jahr der Veränderungsinitiative 15,67 Euro pro erreichten Mitarbeiter investiert. Diese Kennzahl variiert sehr stark in Abhängigkeit von den einzelnen Instrumenten. Während die Intranetplattform oder der Newsletter mit geringen finanziellen Mitteln eine große Reichweite erzielen, sind die veränderungsspezifischen Instrumente kostenintensiver, aber dialogorientierter – sie ermöglichen persönlichen Austausch und individuelle Partizipation für ausgewählte Schlüsselzielgruppen.

Fünf internen Planstellen wurden für CustomerFirst eingesetzt.

Die übergreifende Leistungsevaluation von CustomerFirst basiert auf den aggregierten Werten der einzelnen Instrumente.

Im vierten Quartal erreichten die CustomerFirst Instrumente insgesamt 42.662 Mitarbeiter. Dieses Ergebnis verfehlt knapp den gesetzten Soll-Wert von 43.334 und bestätigt die nach der zweiten Messung eingeleiteten instrumentenspezifischen Maßnahmen zur Reichweitensteigerung sowie deren weiteren Ausbau. Die *Reichweitzahlen* werden größtenteils durch die Intranetplattform und den begleitenden Newsletter generiert. Sie gewährleisten eine Breitenkommunikation im Unternehmen.

Verbunden mit der Reichweite ist die *Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit* der Instrumente. Aufgrund konzernweiter Trainingskürzungen zum Jahresende und des steigerungsfähigen Messergebnisses der Lighthouse-Aktivitäten werden sowohl der Soll-Wert im vierten Quartal, als auch das Jahresziel von CustomerFirst verfehlt.

Die Veränderungsinitiative stellt zielerfüllend Interaktionsangebote, in Form von direk-

ten oder indirekten Feedbackkanälen, bereit.

Die **Inhalts-/ Gestaltungsqualität** beträgt zum vierten Messzeitpunkt 89 Prozent und weicht damit knapp vom Soll-Wert ab. Anhand der detaillierten Checklisten-Ergebnisse werden Optimierungen in den zukünftigen Umsetzungen der Instrumente vorgenommen.

Analog zu den Leistungskennzahlen ergibt sich die erste Wirkungskennzahl, der **Interaktionsgrad**, aus der Aggregation der Messwerte der einzelnen Instrumente. Im vierten Quartal beträgt der Grad an Interaktion 71 Prozent und verfehlt den gesetzten Zielwert für CustomerFirst um 4 Prozentpunkte.

In der zweiten Jahreshälfte nimmt die aktive Beteiligung der Zielgruppe zwar zu, allerdings für die Zielerreichung nicht ausreichend. Wenn im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses dreiviertel der erreichten Mitarbeiter in Interaktion treten sollen, sind nicht mehr Angebote (der potentielle Interaktionsgrad erreicht seinen Zielwert), sondern andere bzw. neue Interaktionsmöglichkeiten in das Konzept der Veränderungskommunikation zu integrieren.

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST; t₄

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Kommentar
Input Konzeptqualität														
Konzeptqualität		%	-	-	-	-	-	-	-	-	90%	91%	91%	Freigabe
	Inhaltsqualität	%	-	-	-	-	-	-	-	-	90%	89%	89%	
	Prozessqualität	%	-	-	-	-	-	-	-	-	90%	92%	92%	
Input Ressourcen														
Finanzaufwand		EUR	231.500	221.320	397.500	379.425	491.000	486.770	180.000	191.810	1.300.000	1.279.325	1.279.325	€ KPI
	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-	14,82	15,67	15,67	
Personaleinsatz		FTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Leistung Quantität														
Reichweite		Anzahl	22.325	17.574	38.468	31.518	38.565	34.656	43.334	42.662	87.692	81.666	81.666	⬇️ KPI
Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	89	61	188	149	104	88	185	159	566	457	457	
Potenzieller Interaktionsgrad		%	88%	82%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	92%	91%	91%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/ Gestaltungsqualität		%	90%	79%	90%	89%	90%	90%	90%	89%	90%	87%	87%	⬇️ KPI
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	74%	63%	78%	69%	78%	74%	75%	71%	75%	69%	69%	⬇️ KPI
Index Können II (2 Items)	Mittelwert	-	-	2,15	2,28	-	-	1,60	2,14	1,6	2,14	2,14	2,14	⬇️ KPI
	Ja%	-	-	70%	62%	-	-	80%	69%	80%	69%	69%	69%	
Index Wollen II (1 Item)	Mittelwert	-	-	2,00	1,13	-	-	1,30	1,22	1,30	1,22	1,22	1,22	⬇️ KPI
	Ja%	-	-	75%	100%	-	-	90%	97%	90%	97%	97%	97%	
Index Sollen & Dürfen II (2 Items)	Mittelwert	-	-	2,20	2,26	-	-	2,10	2,16	2,10	2,16	2,16	2,16	⬇️ KPI
	Ja%	-	-	65%	63%	-	-	70%	68%	70%	68%	68%	68%	
Index Tun II (2 Items)	Mittelwert	-	-	2,30	2,61	-	-	2,10	2,69	2,10	2,69	2,69	2,69	⬇️ KPI
	Ja%	-	-	60%	47%	-	-	70%	46%	70%	46%	46%	46%	
Org. Wirkung														
Kundenorientierte organisatorische Veränderungen	Strategie	qualitativ	-	-	-	Geschäft-	-	-	-	-	-	-	-	Integration in Funktionalstrategien
	Prozesse	qualitativ	-	-	-	Keine V-	-	-	-	-	-	-	-	Kundenfee
	Strukturen	qualitativ	-	-	-	Keine V-	-	-	-	-	-	-	-	Kundenorientierung als obligatorisches Bewertungsre
	Systeme	qualitativ	-	-	-	Keine V-	-	-	-	-	-	-	-	Fachstelle für Kundenorientierung im Entwicklungsre Neues Kundenbetreuungssystem "Let's Help" in D,

Abb. 91: Kennzahlensystem CustomerFirst; t₄

Die übergreifende **Wirkung auf Zielgruppenebene** wird weiterhin anhand verdichteter Indizes des Könnens, Wollens, Sollens & Dürfens sowie Tuns mittels der Chan-

ge-Befragung erhoben. Deren zweite Erhebung zum vierten Messzeitpunkt des Controllings fand in einer reduzierten Variante statt, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse beeinträchtigt.

Das in Abb. 91 dargestellte Kennzahlensystem enthält nicht die im zweiten Quartal gemessenen Indizes als Vergleichswerte, sondern ausschließlich die Ergebnisse der Einzelitems, die auch Gegenstand der aktuellen Analyse sind. Hintergründe für die reduzierte Variante der Change-Befragung und die Ergebnisse der zweiten Erhebung werden im nächsten Abschnitt erläutert.

Auf der letzten Wirkungsstufe des Controllingansatzes wird die Wirkung der Veränderungskommunikation auf *Organisationsebene* evaluiert. Dazu erfolgen eine Beobachtung und qualitative Erfassung von Veränderungen in der Unternehmensstrategie, den -prozessen, -strukturen und -systemen.

Im vierten Quartal zeigt die Evaluation die folgenden strategischen, prozessualen, strukturellen und systemischen Wirkungen:

- Neben der Aufnahme als erstes strategisches Geschäftsprinzip im Entwicklungsressort wurde Kundenorientierung in die Funktionalstrategien aller Ressorts integriert.
- Kundenorientierung ist obligatorisches Bewertungskriterium in Entscheidungsvorlagen kundenwirksamer Gremien.
- Der Fachbereich Organisationsentwicklung wurde mit der organisatorischen Verankerung des Kundenfeedbackprozesses beauftragt.
- Im Entwicklungsressort wurde ein neuer Fachbereich eigens für Kundenorientierung geschaffen.
- Ein neues Kundenbetreuungssystem namens „Let's Help“ wurde in Deutschland, China und Großbritannien eingeführt.

Mit diesen Veränderungen auf der Organisationsebene wurden zwei Veränderungsziele direkt adressiert. Eine stärkere Verankerung von Kundenorientierung im Zielmanagementsystem konnte auch im vierten Quartal nicht erreicht werden und bleibt als Handlungsbedarf für die Veränderungsinitiative bestehen.

DETAILAUSWERTUNG DER CHANGE-BEFragung KUNDENORIENTIERUNG II

Die zweite Change-Befragung am Ende des vierten Quartals fand unter veränderten Rahmenbedingungen statt, die zunächst skizziert werden. Folglich findet die Auswertung der einzelnen Frageitems, soweit möglich, im Vergleich zur ersten Erhebung statt. Die Detailauswertung beinhaltet weiterhin die Ergebnisse der offenen Fragen.

Aufgrund unternehmensinterner Entwicklungen wurde der Fragebogen der zweiten Change-Befragung Kundenorientierung auf die Veränderungsziele fokussiert und im Umfang reduziert. Von den 14 geschlossenen Fragen der ersten Erhebung wurden sieben übernommen. Die drei offenen Fragen wurden fortgeführt.

Die Messkonstrukte Können, Sollen & Dürfen sowie Tun werden jeweils über zwei

Items gemessen. Das Wollen, welches den positivsten Indexwert im zweiten Quartal erzielte, wird über ein einziges Frageitem abgebildet. Die Verkürzung des Fragebogens erfolgte aufgrund interner strategischer Entscheidungen.

Im Zuge dessen wurde auch der Stichprobenumfang verkleinert. Insgesamt 500 Führungskräfte – Bereichs-, Hauptabteilungs-, Abteilungs- und Gruppenleiter aller Ressorts des Unternehmens – wurden anonym, freiwillig und online befragt. Im zweiten Quartal waren es 900 Führungskräfte. Die Quotenziehung, entsprechend der Verteilung der Führungskräfte auf die Ressorts in der Grundgesamtheit, wurde beibehalten.

Zwischenzeitlich gab es eine Umorganisation im Unternehmen. Das Vertriebsressort wurde in zwei eigenständige Ressorts aufgeteilt, die beide in die Quotenziehung einbezogen wurden.

Die veränderten Rahmenbedingungen des verkürzten Fragebogens und der verkleinerten Stichprobe beschränken die Vergleichbarkeit der Daten mit der ersten Erhebung, die Bildung aussagekräftiger Indizes und valide Gruppenvergleiche. Die Konfidenzintervalle einzelner Gruppen sind zu hoch.

Aus diesem Grund wird in der Detailauswertung der Einzelfragen auf die Erläuterung negativer oder positiver Auffälligkeiten in Ressorts oder Hierarchieebenen verzichtet und nur die Gesamtergebnisse vorgestellt.

Die Bildung von Indizes aus den Ergebnissen der zweiten Messung ist aufgrund der reduzierten Anzahl an Items weniger aussagekräftig. Indizes der zweiten Befragung sind klar von den Indexwerten der ersten Messung abzugrenzen.

Deswegen wird eine zweite Nomenklatur mit der römischen Zahl II zur Differenzierung eingeführt. Um trotzdem einen Zeitreihenvergleich der fortgeführten Items zu bewerkstelligen, werden die Indizes II als Mittelwerte und Ja% nachträglich für die erste Messung berechnet. Die Indizes II sind entsprechend der veränderten, suboptimalen Rahmenbedingungen zu interpretieren.

Im vierten Quartal wurde eine Rücklaufquote von 38% realisiert, was absolut 191 Führungskräften entspricht (t_2 : 35%, 311 Führungskräfte).

Am fünfstufigen Skalentyp der Erhebung wurde festgehalten, ebenso an der zusammenfassenden Auswertungslogik nach Ja% (Skalenwerte eins und zwei), Teils/Teils% (Skalenwert drei) und Nein% (Skalenwerte vier und fünf). Die folgende Detailauswertung bezieht sich auf die fortgeführten sieben geschlossenen und drei offenen Frageitems der zweiten Change-Befragung im Vergleich zur ersten Erhebung.



CHANGE-BEFragung KUNDENORIENTIERUNG II
Skalenwerte 1 bis 5

trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5	Herleitung
Ich bin sehr gut über die Vielfältigkeit an Kundenbedürfnissen informiert.	<input type="radio"/>	Konstrukt Können, Veränderungsziel 2				
Ich verfüge über ausreichend Erfahrungen, um meinen persönlichen Beitrag zur Stärkung der Kundenorientierung zu leisten.	<input type="radio"/>	Konstrukt Können, Veränderungsziel 5				
Ich bin von der Dringlichkeit einer stärkeren Kundenorientierung für den Geschäftserfolg des Unternehmens überzeugt.	<input type="radio"/>	Konstrukt Wollen, Veränderungsziel 1				
Ich bekomme die volle Unterstützung meiner Führungskraft, die ich zur Umsetzung einer stärkeren Kundenorientierung benötige.	<input type="radio"/>	Konstrukt Sollen & Dürfen, Itemvorlage, top-down Ansatz				
Meine vereinbarten Ziele fördern Kundenorientierung.	<input type="radio"/>	Konstrukt Sollen & Dürfen, Veränderungsziel 6				
Kundenfeedback fließt in meinem Arbeitsbereich heute ganz selbstverständlich zur Entscheidungsfindung mit ein.	<input type="radio"/>	Konstrukt Tun, Veränderungsziel 3				
Veränderungen zum Thema Kundenorientierung sind im Unternehmen deutlich spürbar.	<input type="radio"/>	Veränderung insgesamt				

Wenn wir das Ziel 'Nr. 1 in Kundenorientierung' erreichen wollen, welcher Weg (in %) liegt Ihrer Meinung nach noch vor uns? *Veränderungsfortschritt*

Was sind Ihrer Meinung nach die 2-3 größten Barrieren, die wir aus dem Weg räumen müssen, um mit Kundenorientierung deutlich voranzukommen? *Offene Veränderungsbereiche, Maßnahmenvorschläge*

Welche Veränderungen in Sachen Kundenorientierung sind heute für Sie spürbar? *Wirksame Veränderungsbereiche*

In welchem Ressort arbeiten Sie? A B C D E F G H *Statistische Daten*

Was ist Ihre Funktion? Bereichsleiter Hauptabteilungsleiter Abteilungsleiter Gruppenleiter *Statistische Daten*

Abb. 92: Reduzierter Fragebogen der Change-Befragung Kundenorientierung, t₄

Das erste in Abb. 93 dargestellte Item wurde neben zwei weiteren zur Messung des Konstrukts **Wollen** gebildet. Sowohl im zweiten Quartal, als auch in der aktuellen Analyse sind nahezu 100 Prozent der Führungskräfte von der Dringlichkeit einer stärkeren Kundenorientierung überzeugt.

Die zweite Aussage „Ich verfüge über ausreichend Erfahrungen, um meinen persönlichen Beitrag zur Stärkung der Kundenorientierung zu leisten“ bezieht sich auf die wahrgenommene **Veränderungskompetenz** und erhält 80 Prozent Zustimmung. Im Vergleich zur ersten Erhebung liegt der Anteil an Zustimmung minimal höher, während sich die Gruppe der Unentschlossenen verringert hat und die Ablehnung leicht gestiegen ist.

Eine deutlichere Verbesserung zeigt sich im zweiten Item des Könnens. Im zweiten Quartal fühlten sich 48 Prozent der Befragten sehr gut über die Vielfältigkeit an Kundenbedürfnissen informiert. Die Zustimmung liegt im vierten Quartal bei 58 Prozent. Die Gruppe der Ablehner hat sich verringert.

INDEX WOLLEN II

Ich bin von der Dringlichkeit einer stärkeren Kundenorientierung für den Geschäftserfolg des Unternehmens überzeugt.

INDEX KÖNNEN II

Ich verfüge über ausreichend Erfahrungen, um meinen pers. Beitrag zur Stärkung der Kundenorientierung zu leisten.

Ich bin sehr gut über die Vielfalt an Kundenbedürfnissen informiert.

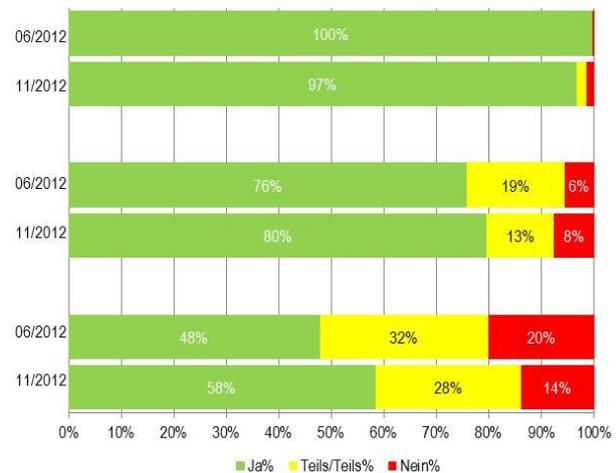


Abb. 93: Auswertung der Frageitems der Konstrukte Wollen und Können; t_4

Das Konstrukt *Sollen & Dürfen* wird in der zweiten Change-Befragung über zwei Frageitems erhoben.

Nahezu konstant bleibt die Bewertung des Items „Meine vereinbarten Ziele fördern Kundenorientierung“. 58 Prozent der Führungskräfte beurteilen die Verankerung von Kundenorientierung in ihren Zielvereinbarungen positiv. Da bislang keine Veränderungen im Zielmanagementprozess angestoßen wurden, ist das gleichbleibende Ergebnis nicht überraschend, sondern logische Konsequenz der Nicht-Veränderung.

79 Prozent der Befragten fühlen sich durch ihren Vorgesetzten zur Umsetzung von Kundenorientierung unterstützt. Die Zustimmung ist im Vergleich zur ersten Messung um zwölf Prozentpunkte gestiegen.

INDEX SOLLEN & DÜRFEN II

Meine vereinbarten Ziele fördern Kundenorientierung.

Ich bekomme die volle Unterstützung meiner Führungskraft, die ich zur Umsetzung einer stärkeren Kundenorientierung benötige.

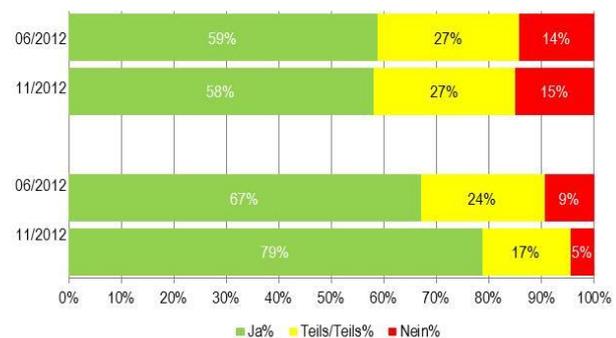


Abb. 94: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Sollen & Dürfen; t_4

Schließlich erfassen zwei anstatt der ursprünglichen vier Frageitems das finale Ziel der Veränderungskommunikation – die Verhaltensänderung bzw. das *Tun*. Die zweite Frage bezieht sich auf das Veränderungsziel zum Kundenfeedbackprozess. Das Befragungsergebnis fällt leicht negativer im Vergleich zum ersten Quartal aus. Gleichzeitig bekräftigt diese sinkende Zustimmung die Notwendigkeit eines systematischen Kunden-

feedbackprozesses. Seine Verankerung wurde zwar im vierten Quartal nach zahlreichen Diskussionen und Abstimmungen beauftragt, doch die Umsetzung im Tagesgeschäft steht noch aus.

Die Veränderungsinitiative hat die Möglichkeiten der Nutzung von Kundenfeedback zur Entscheidungsfindung und damit das aktuelle Defizit aufgezeigt und adressiert.

Das letzte Item fragt nach dem wahrgenommenen Veränderungsfortschritt der kundenorientierten Kulturentwicklung. Sie wurde analog zur ersten Erhebung mit der geringsten Zustimmung in der gesamten Change-Befragung Kundenorientierung bewertet. 41 Prozent der befragten Führungskräfte spüren Veränderungen zum vierten Messzeitpunkt. Sowohl die Anteile an Zustimmung, als auch der Ablehnung sind leicht gewachsen, unter Verringerung des Anteils an Unentschlossenen.

INDEX TUN II

Veränderungen zum Thema Kundenorientierung sind im Unternehmen deutlich spürbar.

Kundenfeedback fließt in meinem Arbeitsbereich heute ganz selbstverständlich zur Entscheidungsfindung mit ein.

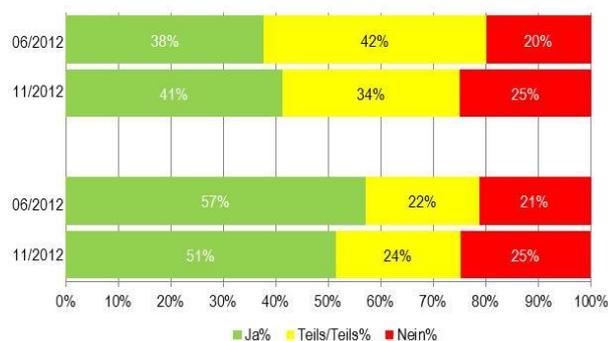


Abb. 95: Auswertung der Frageitems des Konstrukts Tun; t₄

Die Detailauswertung der geschlossenen Fragen besitzt eine verminderte Aussagekraft im Vergleich zu den Ergebnissen der ersten Erhebung, da Gruppenvergleiche zwischen Ressorts und Hierarchieebenen aufgrund der mangelnden Stichprobenqualität nicht valide sind. Sie lieferten in der ersten Befragung wertvolle Erkenntnisse für die weitere Vorgehensweise.

Die skizzierten Ergebnisse der Einzelitems werden entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu einem abstrakten Konstrukt zu den reduzierten Indizes II verdichtet. Sie werden als Mittelwerte und Ja% berechnet. Ein grafischer Vergleich mit den entsprechend berechneten Ergebnissen der ersten Erhebung findet sich in der Management Summary.

Das Messkonstrukt Wollen, reduziert auf ein einziges Item, wurde wiederholt von den Führungskräften am positivsten bewertet. Mit Abstand folgen die Indizes Können sowie Sollen & Dürfen, die sich beide positiv entwickelt haben und nah bei einander liegen. Der Indexwert Tun II wird am wenigsten zustimmend bewertet und konnte im Zeitraum vom zweiten zum vierten Quartal nicht verbessert werden.

Im Gegensatz zu den geschlossenen Items wurden die drei offenen Fragen nicht reduziert sondern eins-zu-eins in der zweiten Change-Befragung Kundenorientierung übernommen. Die Führungskräfte erhielten die Möglichkeit, sich zum Veränderungsfortschritt, Barrieren und spürbaren Veränderungen zu äußern.

Die Kommentare der Befragten wurden quantitativ und qualitativ mittels einer Inhaltsanalyse ausgewertet und graphisch aufbereitet. Aus Vertraulichkeitsgründen werden, analog zum Abschnitt 5.3, ausschließlich die quantitativen Ergebnisse dargestellt. Die Bewertung des noch vor uns liegenden Weges bis zur Nummer 1 in Kundenorientierung hat sich, wie in der Abb. 96 dargestellt, leicht nach links verschoben.

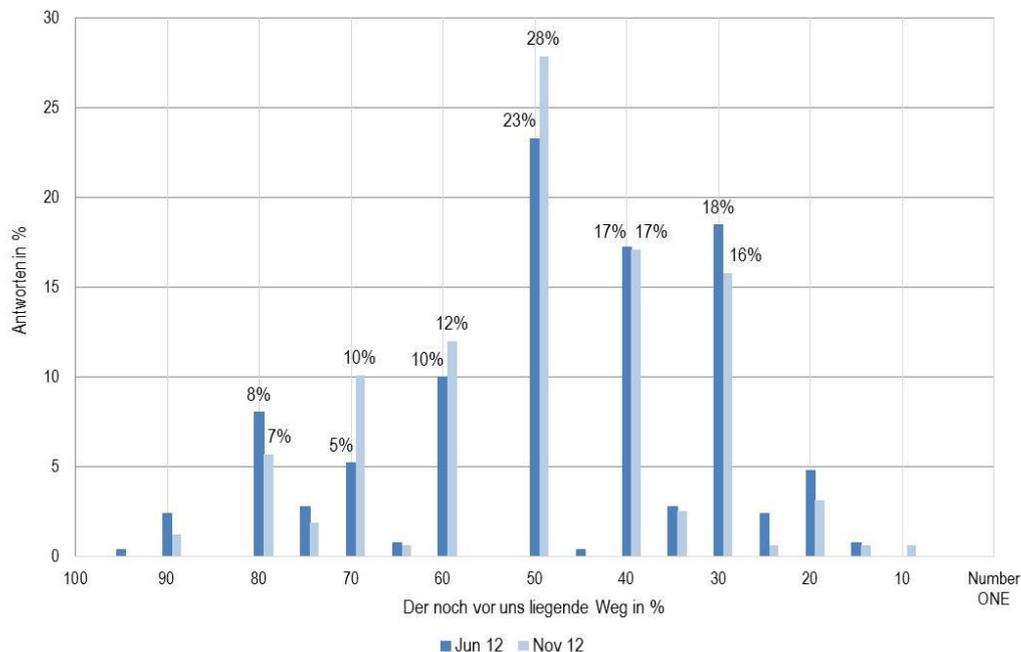


Abb. 96: Quantitative Auswertung der ersten offenen Frage; Vergleich t_2 und t_4

Der Anteil an Führungskräften, die den Veränderungsprozess als halb geschafft, halb zu bewältigen einschätzen, ist von 23 auf 28 Prozent gestiegen. Diese dazu gewonnenen Prozentpunkte gingen auf der rechten Seite der X-Achse (Werte <50 Prozent des Weges) verloren.

Sahen im zweiten Quartal noch 47 Prozent der Antworten die kundenorientierte Kulturentwicklung auf einem positiven Weg zur Nummer eins, sind es im letzten Quartal nur noch 40 Prozent.

32 Prozent der Antworten ordnen sich links von der 50 Prozentmarke der X-Achse ein. Sie sehen mehr als die Hälfte des Weges noch vor uns liegen. Aus Sicht der Befragten wurde im Zeitverlauf vom zweiten zum vierten Quartal kein Weg zur Nummer 1 in Kundenorientierung gut gemacht.

Zur Frage „Was sind Ihrer Meinung nach die zwei bis drei größten Barrieren, die wir aus dem Weg räumen müssen, um mit Kundenorientierung deutlich voranzukommen?“ wurden 241 Kommentare der Befragten inhaltsanalytisch ausgewertet und zu Clustern zusammengefasst.

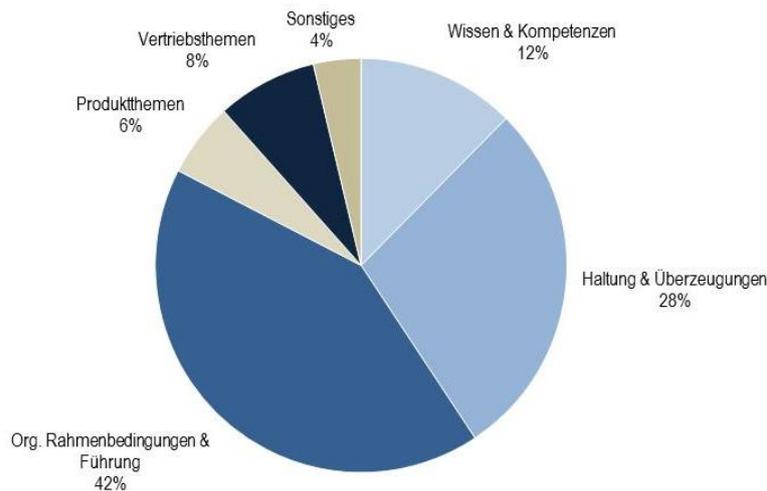


Abb. 97: Quantitative Auswertung der zweiten offenen Frage; t₄

Die Antworten adressieren im Vergleich zur ersten Befragung zunehmend organisatorische Rahmenbedingungen und Führung.

Die Veränderungsbereitschaft und -kompetenz werden im vierten Quartal weniger als Barrieren wahrgenommen, als noch in der ersten Jahreshälfte. Beide bleiben allerdings im Fokus der Befragten, insbesondere mit Blick auf mangelnde Erfahrungen im Kundenkontakt und fehlendes Kundenfeedback.

Auffällig ist die starke inhaltliche Verknüpfung von Kundenorientierung mit den organisatorischen Rahmenbedingungen und dem Führungsverhalten zur Sicherstellung der Produkt- und Servicequalität. Ein zweites inhaltliches Cluster der Analyse ergab 83 Nennungen des Begriffes Qualität.

Schließlich zielt die dritte offene Frage auf spürbare kundenorientierte Veränderungen aus Mitarbeitersicht. Im Vergleich zwischen dem zweiten und vierten Quartal beantworteten mehr Führungskräfte diese Frage.

Veränderungen werden zunehmend in Fachbereichsthemen rund um das Produkt und den Vertrieb wahrgenommen. Sieben Prozent der Antworten thematisieren Veränderungen in den organisatorischen Rahmenbedingungen und der Führung.

Keine Veränderungen werden in elf Prozent der Antworten zurückgemeldet. Relativ konstant im Zeitverlauf ist die Anzahl der Antworten, welche Veränderungen im Kennen, Können und Wollen beschreiben.

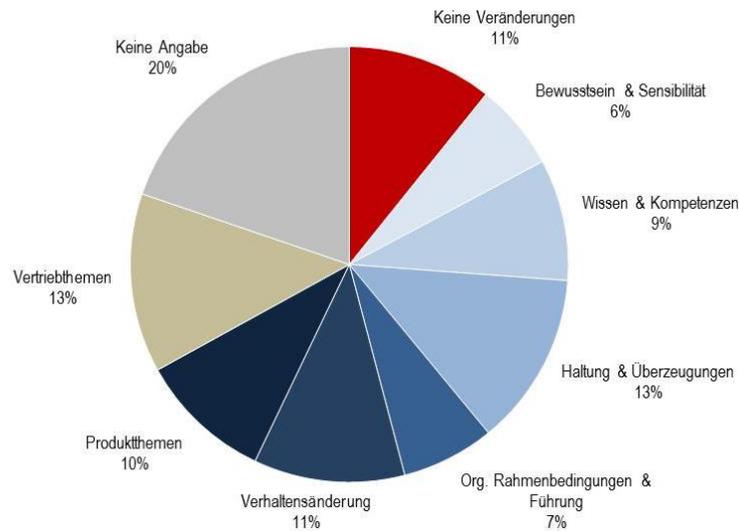


Abb. 98: Quantitative Auswertung der dritten offenen Frage; t_4

Aufgrund des reduzierten geschlossenen Fragenpools und der eingeschränkten Auswertungsmöglichkeiten gewinnen die Ergebnisse der offenen Fragen und ihre Interpretation zusätzlich an Bedeutung zur Ableitung von Optimierungsempfehlungen.

Vergleichend zur Messung im zweiten Quartal zeigen sich insgesamt in der aktuellen Befragung leichte Verbesserungen im Konstrukt Können sowie Sollen & Dürfen.

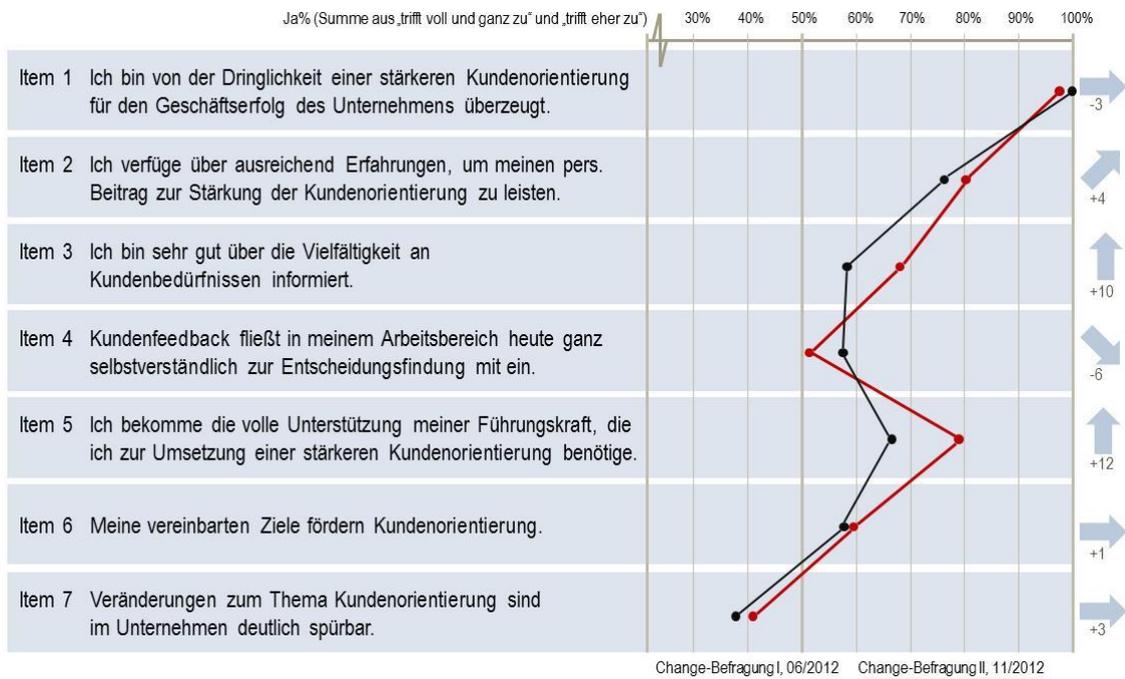


Abb. 99: Zeitreihenvergleich der Change-Befragungen t_2 und t_4

Die Überzeugung von der Dringlichkeit einer stärkeren Kundenorientierung ist nahezu unverändert hoch. Die Vermittlung von outside-in Kundenwissen und Erfahrungen im Kundenkontakt zeigen Wirkung. Auf Ebene der Führungskräfte zeichnet sich eine ver-

besserte Information über die Vielfältigkeit an Kundenbedürfnissen ab. Fortschritte zeigen sich auch im Führungsverhalten. Die Unterstützung der eigenen Führungskraft zur Umsetzung von Kundenorientierung wird positiver wahrgenommen. Konkrete kundenorientierte Veränderungen, z.B. Kundenfeedback zur Entscheidungsfindung, kundenwirksame Prozessverbesserungen oder Priorisierung von Kundenzielen vor Kosten sind aber weiterhin weniger spürbar.

Der Handlungsbedarf wird als ungebrochen hoch eingeschätzt und unmittelbar mit organisatorischen Rahmenbedingungen, Führung und Qualitätsthemen verknüpft.

OPTIMIERUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Ampelfarben des übergreifenden Kennzahlensystems CustomerFirst und die Detailauswertung der Change-Befragung Kundenorientierung im vierten Quartal machen die Handlungsbedarfe der Veränderungsinitiative transparent.

Sie implizieren konkrete Optimierungsempfehlungen für die weitere Vorgehensweise, die schließlich den Entscheidungsträgern, wie in Abb. 100 dargestellt, vorgelegt werden. Auf der Maßnahmenebene wurden bereits direkt optimierende Handlungsanweisungen skizziert.

HANDLUNGSBEDARF	OPTIMIERUNGSEMPFEHLUNG
Der wahrgenommene Handlungsbedarf für Veränderungen zur Stärkung von Kundenorientierung ist hoch.	Fortführung der Veränderungsinitiative CustomerFirst.
Zielverfehlung in der wahrgenommenen Veränderungskompetenz.	Aufbau eines Kompetenzmanagements für Kundenorientierung mit Lehrplan für Theorie- und Erfahrungswissen. Verbindlichkeit in der Personalentwicklung.
Kundenfeedback wird nicht zur Entscheidungsfindung genutzt.	Organisatorische Verankerung des Kundenfeedbackprozesses.
Fehlende Konsequenz in der Umsetzung von Kundenorientierung in kundenwirksamen Prozessen.	Definition kundenorientierter Prozessstandards mit messbaren Prozesskennzahlen für Audits.
Umsetzung von Kundenorientierung im eigenen Verhalten.	Definition konkreter Verhaltensanweisungen für besonders kundenwirksame Funktionen.
Ziele werden nicht fördernd für Kundenorientierung wahrgenommen.	Prüfung des bestehenden Zielsystems auf kundenorientierte Treiber, Vollständigkeit, Zielbeschreibungen und Methoden.
Kundenorientierung hat keine Priorität (Kosten gehen vor).	Priorisierung von Kundenorientierung als Managementsignal.
Zu geringe Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit der Maßnahmen führen zu eingeschränkter Reichweite.	Sicherstellung der Umsetzung der Instrumente und Ausbau der instrumentenspezifischen Reichweitensteigerung.

Abb. 100: Handlungsbedarfe und Optimierungsempfehlungen; t₄

MANAGEMENT SUMMARY

Die Management Summary zum Ende des vierten Quartals ist analog zum Abschnitt 5.3 aufgebaut. In drei Netzdiagrammen sind die Schlüsselkennzahlen der aktuellen Analyse, vergleichend die Ergebnisse des zweiten und vierten Messzeitpunktes sowie die kumulierten Ist-Werte gegenüber dem Jahressoll abgebildet.

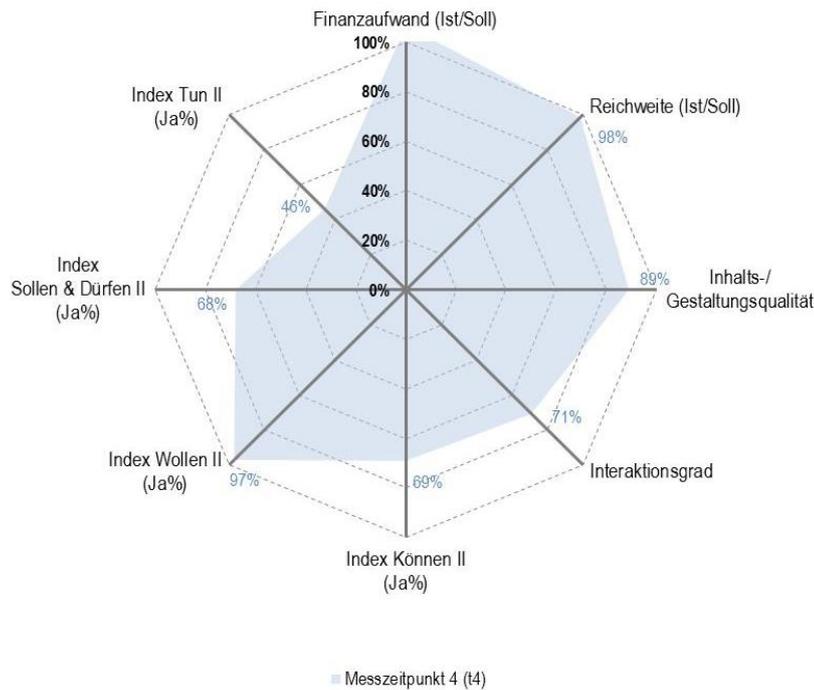


Abb. 101: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; t₄

Für einen Vergleich zwischen dem zweiten und vierten Messzeitpunkt wurden die Schlüsselkennzahlen Index Können II, Index Wollen II, Index Sollen & Dürfen II sowie Index Tun II der Ebene Zielgruppenwirkung entsprechend der reduzierten Frageitems der zweiten Change-Befragung Kundenorientierung gebildet (Abb. 102).

Die Reichweite sowie die Indizes Können II und Sollen & Dürfen II haben sich im Zeitverlauf leicht verbessert.

Nahezu keine Veränderungen sind in der Inhalts-/ Gestaltungsqualität, im Interaktionsgrad sowie in den Indizes Wollen II und Tun II zu verzeichnen.

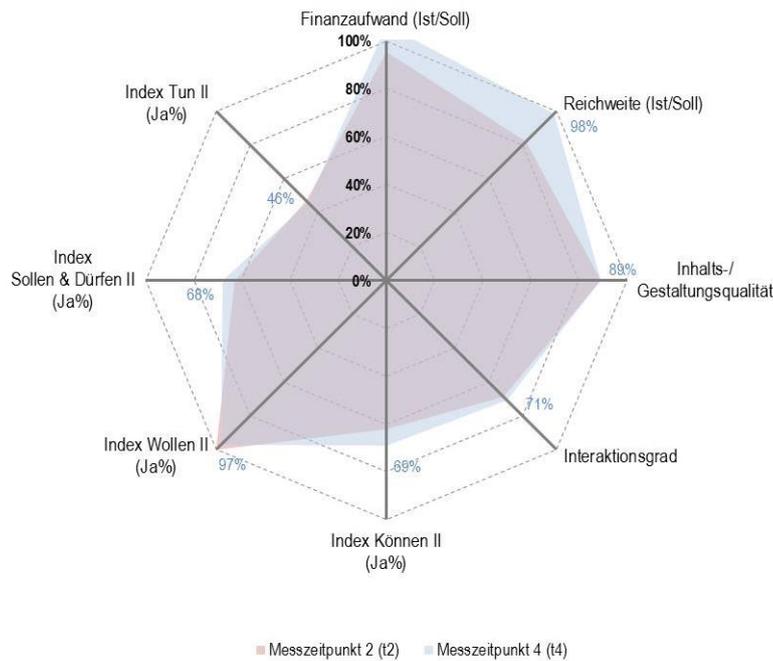


Abb. 102: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; Vergleich t_2 und t_4

Das Netzdiagramm in der Abb. 103 zeigt schließlich den investierten Input, die erbrachte Leistung und erzielte Zielgruppenwirkung der Veränderungskommunikation des gesamten Jahres sowie deren Zielerreichung zum Jahresabschluss auf.

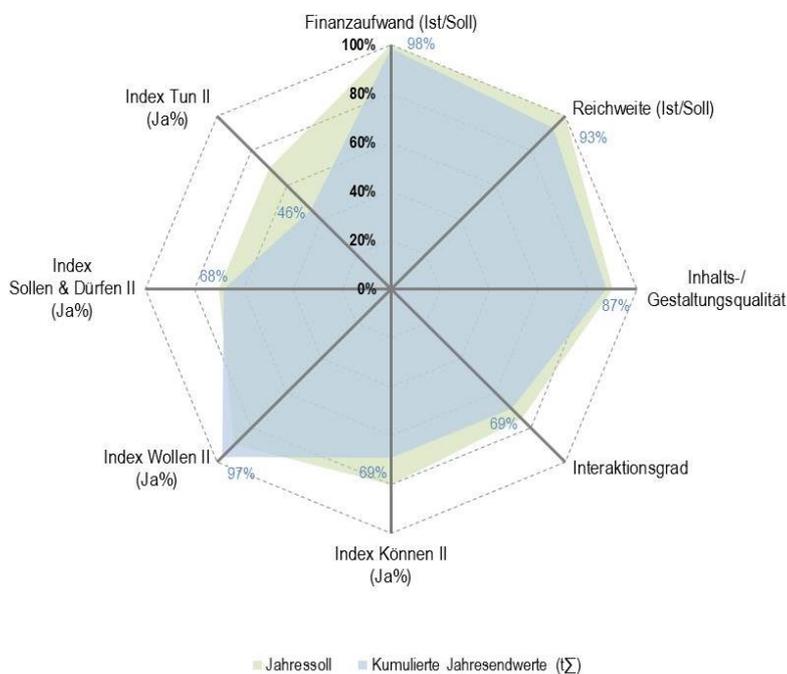


Abb. 103: Schlüsselkennzahlen im Netzdiagramm; Vergleich t_{Σ} und Jahressoll

Die Schlüsselkennzahlen der Veränderungskommunikation weichen von ihren Zielen ab. Ausgenommen des Indexes Wollen II sind die Zielabweichungen allesamt negativ.

Insbesondere die negativen Zielabweichungen der Kennzahlen Interaktionsgrad, Index Können II, Index Tun II sind deutlich und signalisieren den Entscheidungsträgern einen Handlungsbedarf.

Neben den Netzdiagrammen beinhaltet die Management Summary die roten und grünen Ampeln des übergreifenden Kennzahlensystems, ein Ishikawa-Diagramm mit den wahrgenommenen Barrieren für Kundenorientierung sowie die Handlungsbedarfe und Optimierungsempfehlungen zur weiteren Vorgehensweise.

STEUERUNG DER WEITEREN VORGEHENSWEISE CUSTOMERFIRST

Basierend auf der Management Summary erfolgte die Bestätigung der Fortführung der Veränderungsinitiative CustomerFirst durch die Entscheidungsträger. Im sich anschließenden Folgeprozess wurden Umsetzungsaufträge, entsprechend der empfohlenen Optimierungen, erteilt und eine Roadmap für das kommende Jahr erstellt.

Eine Beschreibung der aus den Optimierungsempfehlungen abgeleiteten Maßnahmen zur weiteren Vorgehensweise liefert keine neuen Erkenntnisse für die Zielsetzung dieser Arbeit. Die Anwendung des entwickelten Controllingsystems im Praxisbeispiel CustomerFirst dient dem Zweck einer empirisch fundierten, kritischen Selbstreflektion. Mögliche Implikationen für Anpassungen des entwickelten Bezugsrahmens, der Messgrößen, -methoden, des Reportings oder der Steuerungsmechanismen für Veränderungskommunikation sollen identifiziert werden.

Im Praxisbeispiel wird das Controlling des Inputs, der Leistung und der Wirkung der Veränderungsinitiative CustomerFirst im weiteren Projektverlauf fortgeführt.

6 Kritische Reflektion der Anwendung des entwickelten Controllingansatzes

Die empirische Anwendung des entwickelten Bewertungs- und Steuerungsansatzes im Praxisbeispiel dient dazu, eine selbstreflexive Aussage über seine Qualität, Übertragbarkeit und Anwendbarkeit zu treffen. Dazu werden die gewonnenen Erfahrungen der Anwendung auf Erfüllung der definierten prinzipiellen Anforderungen an ein professionelles Kommunikations-Controlling kritisch beurteilt.

Im Kapitel 3 wurden die folgenden konzeptionellen, methodischen und anwendungsorientierten Anforderungen in Anlehnung an Pfefferkorn gestellt (vgl. Pfefferkorn, 2009, S. 28).

In der Konzeption eines Controllingansatzes ist eine vollständige und redundanzfreie Auswahl an Messgrößen entsprechend den Zielen und eingesetzten Instrumenten sicherzustellen. Sie gilt es, entlang verschiedener Wirkungsdimensionen in einem mehrstufigen, integrierten Bezugsrahmen zu strukturieren (vgl. Pfefferkorn, 2009, S. 29). Der entwickelte theoretische Bezugsrahmen des Controllingansatzes für Veränderungskommunikation (vgl. Abb. 29) mit den vier Wirkungsstufen sowie das entworfene, modellhafte Kennzahlensystem (vgl. Abb. 41) konnten im Praxisbeispiel CustomerFirst uneingeschränkt der Operationalisierung manifester Kennzahlen gemäß den Veränderungszielen und Instrumenten der Initiative zugrunde gelegt werden.

Der Controllingansatz für die Veränderungskommunikation ist durch Transfer und Lernen von bestehenden professionellen Ansätzen des Kommunikations- und Veränderungs-Controllings entstanden. Gesetzte Anforderungen sind konstitutive Elemente, die sich in ihrer Anwendung als praktikabel erwiesen. Eine anwendungsspezifische Modifikation funktionierte im Praxisbeispiel ohne großen Aufwand, schließlich ist der Ansatz in seinem Kontext entstanden und auf die Spezifika des Veränderungsvorhabens zugeschnitten. Prinzipiell sind die Messkonstrukte innerhalb der Wirkungsstufen flexibel erweiterbar. Der Bezugsrahmen gibt eine gestaltbare Struktur vor.

Die konzeptionelle Güte des Ansatzes ist durch weitere Praxisanwendungen in fundamentalem, geplantem, proaktivem organisationalem Wandel zu validieren.

Methodische Anforderungen stellen sich an das Operationalisieren von Kennzahlen und an die Evaluationsmethoden, welche sich in den Gütekriterien der Reliabilität und Validität zeigen (vgl. Pfefferkorn, 2009, S. 31).

Die Operationalisierung der Konstrukte und die ausgewählten Messverfahren der Input-, Leistungs- und Wirkungsevaluation basieren auf bewährten Kennzahlen und Evaluationstechniken, die aus der Theorie und Praxis des Kommunikations- und Change-Controllings übertragen wurden. Die ausgewählten Kennzahlen und ihre Definition in

Steckbriefen erwiesen sich in der Anwendung als belastbar und aussagekräftig im Sinne einer Steuerung.

Die Zuverlässigkeit und die Gültigkeit der Kennzahlen bzw. Einzelitems wurden im Rahmen dieser Arbeit nicht statistisch getestet. Insbesondere die anwendungsspezifisch gebildeten Items der Change-Befragung Kundenorientierung zur Abbildung der theoretischen Konstrukte des Könnens, Wollens, Sollens & Dürfens sowie Tuns der Zielgruppenwirkung erfordern Reliabilitäts- und Validitätstests.

Die (reduzierte) Wiederholung der Erhebung weist keine auffälligen Ausschläge oder Ausreißer auf, was für die Zuverlässigkeit der Messung spricht. Reaktionen der Betroffenen und Entscheider des Veränderungsprojektes auf die Messergebnisse bestätigen, dass das gemessen wurde, was gemessen werden sollte. Der statistische Nachweis der inhaltlichen Güte findet in der Unternehmenspraxis weniger Aufmerksamkeit und wird oft ausgeblendet. Dieses Defizit besteht auch in dieser praxisorientierten Arbeit und kann Gegenstand weiterführender Forschungsarbeiten sein.

Die Umsetzbarkeit und der Nutzen des Controllingansatzes für die unternehmerische Praxis werden in den anwendungsorientierten Anforderungen adressiert.

Das entwickelte Kennzahlensystem für die Veränderungskommunikation, seine Einzelwerte und die formulierten Itemvorlagen ließen sich anwendungsspezifisch modifizieren bzw. konkretisieren und praktikabel umsetzen. Der Input, die Leistung und die Wirkung der Veränderungsinitiative CustomerFirst wurden mit insgesamt 127 übergreifenden und instrumentenspezifischen Einzelwerten gemessen und gesteuert. Daraus resultiert, kritisch betrachtet, eine hohe Komplexität in der Anwendung, die wenig praktikabel erscheint.

Die 127 Einzelwerte fungieren in erster Linie zur Steuerung der Einzelinstrumente und ihr Detaillierungsgrad auf Maßnahmenebene wurde im Praxisbeispiel von den Teilprojektleitern als wertvoll bestätigt. Nach Priorisierung und Aggregation der Einzelwerte bzw. nach Indexbildung bleiben acht Schlüsselkennzahlen (KPIs) bestehen, die Transparenz über den übergreifenden Veränderungsfortschritt für die Managementebene schaffen. Sowohl die komplexe bottom-up Sicht (Einzelwerte), als auch die fokussierte top-down Perspektive (KPIs) bewiesen in der Praxisanwendung ihre Berechtigung.

Die Vereinbarung und quartalsweise Durchführung der Input- und Leistungsevaluation im Fallbeispiel erforderten kontinuierlich Eigeninitiative und Kooperation der für die Einzelinstrumente verantwortlichen Projektmitglieder.

Die Definition von Soll-Werten, die quartalsweise Datenerhebung und Aufbereitung der Ergebnisse als Zeitreihenvergleich bedeuten Aufwand, der aber durch den wahrgenommenen Nutzen gerechtfertigt ist. Aus den Messergebnissen wurden einerseits konkrete Veränderungsmaßnahmen zur Steuerung der Roadmap abgeleitet, andererseits stellten die Soll-Ist-Vergleiche Transparenz her und gaben Orientierung in der übergeordneten Zielverfolgung.

Die Messmethodik der Wirkungsevaluation, die Change-Befragung Kundenorientie-

rung, verursachte den höchsten Zeitaufwand, bei gleichzeitig größtem Nutzen.

Basierend auf den theoretischen Messkonstrukten erfolgte die Fragebogenkonstruktion im Rahmen eines Halbtagesworkshops. Der Fragebogen wurde unternehmensintern mehrfach abgestimmt, u.a. mit dem Datenschutz und Betriebsrat. Die Datenerhebung und ihre Auswertung wurden in einem halbjährlichen Rhythmus umgesetzt. Neben der quantitativen Auswertung lieferten qualitative Ergebnisse der offenen Fragen wertvolle Erkenntnisse aus Sicht der Betroffenen. Ihre Analyse war mit einem größeren Aufwand verbunden, der sich ausgezahlt hat. Gleiches gilt für den Einsatz multivariater Analyseverfahren, die nicht Gegenstand dieser Arbeit, aber durchaus für weitere Forschungsarbeiten zu empfehlen sind. Aufgrund ihres Beitrages zur Steuerung der Veränderungsinitiative ist der Aufwand für die Change-Befragung gut investiert. Die Zielgruppenwirkung in Form der wahrgenommenen Veränderungskompetenz, -bereitschaft, -möglichkeiten und des Verhaltens, insbesondere die Gruppenvergleiche und qualitativen Aussagen, zeigen steuerungsrelevante und erfolgskritische Potenziale, Barrieren und Handlungsempfehlungen im Veränderungsprozess auf. Damit wird eine weitere anwendungsorientierte Anforderung an den Controllingansatz erfüllt: er generiert ein handlungsorientiertes Ergebnis zur optimierenden Steuerung. Die Steuerungsmechanismen des Ansatzes funktionierten im Praxisbeispiel. Mit dem entwickelten Excel-Tool wird ein regelmäßiger Zyklus der Bewertung und Steuerung der Veränderungskommunikation angestoßen.

Zur anwendungsspezifischen Modifikation und Umsetzung des Controllingansatzes, inkl. Reporting, wurde im Praxisbeispiel eine viertel Planstelle eingesetzt. Die Messergebnisse wurden zweimal im Vorstand präsentiert und bildeten maßgeblich die Beschlussgrundlage. Damit wird der betriebene Aufwand als verhältnismäßig beurteilt. Das Reporting mit Zahlen, Daten und Fakten machte die Veränderungsinitiative gegenüber Entscheidungsträgern oder auch kritischen Stimmen Aussage- und Argumentationsfähig. Kennzahlensysteme und Ampellogiken sind im Unternehmen etabliert. Der Controllingansatz knüpft daran an und erfährt damit eine hohe Akzeptanz.

Der Controllingansatz für die Veränderungskommunikation umfasst einen theoretischen Bezugsrahmen, ein übergreifendes sowie instrumentenspezifische Kennzahlensysteme in einem Excel-Tool und Erhebungsmethoden, was in der Unternehmenspraxis sehr komplex erscheint. Gleichzeitig ist er als Rahmenkonzept zu verstehen, das Professionalität, Praktikabilität und Anschlussfähigkeit gewährleistet sowie Individualität und Freiheitsgrade für eine pragmatische Anwendung zulässt.

Prinzipiell ist in der kritischen Reflektion festzuhalten, dass verschiedene Veränderungsszenarien individuelle Anpassungen erfordern – Reduktion, Austausch, Modifikation oder Erweiterung der Kennzahlen, Methoden etc. Weitere unternehmensspezifische Anwendungen, auch in anderen Formen organisationalen Wandels, sollten Gegenstand weiterführender Forschung sein, um die Güte des Controllingansatzes weiterzuentwickeln.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Zum Abschluss dieser Arbeit werden die Inhalte kurz zusammengefasst, gemeinsam mit den Forschungsfragen hinsichtlich des Erkenntnisgewinns reflektiert und mögliche Ansatzpunkte weiterführender Forschung und Praxis aufgezeigt.

7.1 Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse

Der Anspruch der vorliegenden Arbeit liegt in der Entwicklung und empirischen Anwendung eines Controllingansatzes speziell für die Veränderungskommunikation. Gleichzeitig liefert die Arbeit ein konkretes, anwendungsspezifisches Fallbeispiel, das einen gefragten Beitrag zur aktuellen Diskussion im Kommunikations-Controlling und Change Management leistet. Denn Fallstudien und Praxiswissen werden in der Disziplin des Kommunikations-Controllings zunehmend gefordert, um theoretische Grundmodelle, Instrumente und Methoden stetig zu optimieren (vgl. Huhn & Sass, 2011, S. 23). Zunächst lieferten die Charakterisierungsansätze organisationaler Veränderungen die Erkenntnis, dass die Merkmale Intensität, Planungsaspekt und Zeitpunkt eines Wandels die Rolle der Veränderungskommunikation prägen. Mit Blick auf das Praxisbeispiel wurde der Gegenstandsbereich der Arbeit auf fundamentalen, geplanten, proaktiven organisationalen Wandel begrenzt.

In den beschriebenen Phasenmodellen des Wandels stellt die Kommunikation ein zentrales und konsistentes Schlüsselement mit spezifischen kommunikativen Zielen und Aufgaben dar. Sie zeigte erste Besonderheiten auf und schuf einen Zugang für die Definition von Veränderungskommunikation. Das Verständnis basiert auf den Konstrukten der internen Unternehmenskommunikation und des Change Managements:

Veränderungskommunikation ist der Prozess des Sendens und Empfangens von verbalen und nonverbalen Signalen, die organisationale Veränderungen zum Inhalt haben, zwischen zwei (Gruppen von) Organisationsmitgliedern im Kontext von bzw. im organisationalen Wandel. Der hieraus resultierende Austausch von Informationen (Gedanken, Gefühlen, Meinungen, ...) führt zu einer Reaktion beim Empfänger. Für den Erfolg des Wandels ist eine ganz bestimmte Reaktion notwendig: eine Verhaltensänderung. Veränderungskommunikation ist damit zielgerichtet. (vgl. Abschnitt 2.2)

Nach Klärung des Grundverständnisses wurden zur Bearbeitung der ersten Forschungsfrage erfolgskritische und steuerungsrelevante Besonderheiten der Veränderungskommunikation mittels einer Literaturanalyse identifiziert. Neben einer phasenorientierten Herangehensweise blickte die Arbeit insbesondere wirkungsorientiert auf die Ziele und

Aufgaben der Veränderungskommunikation.

Wenn ihr finales Ziel die Verhaltensänderung (Tun) ist, bildet sie gleichzeitig eine zentrale Messgröße. Als verhaltensprägend werden das Bewusstsein, die Sensibilität (Kennen), Wissen, Kompetenzen (Können), Haltung, Überzeugungen (Wollen), organisatorische Rahmenbedingungen und Führung (Sollen) als weitere theoretische Messkonstrukte einbezogen.

Zudem wurden aus den Aspekten der strategischen Leitideen, der Inhalte, der Rollen und der Instrumente der Veränderungskommunikation erfolgskritische und steuerungsrelevante Besonderheiten herausgearbeitet, die am Ende eines jeden Abschnitts festgehalten und in der Abb. 8 zusammengefasst wurden. Sie dienen in der späteren Entwicklung des Controllingansatzes als inhaltliche Modellgrößen.

Prinzipielle Leitlinien zur Entwicklung eines spezifischen Bewertungs- und Steuerungssystem der Veränderungskommunikation sowie übertragbare Wirkungsdimensionen, Kennzahlen und Messverfahren wurden im weiteren Verlauf der Arbeit aus bestehenden Ansätzen des Kommunikations- und Veränderungs-Controllings gewonnen.

Dieses reflexive Lernen fokussierte Ansätze, die möglichst die identifizierten Anforderungen an ein professionelles Kommunikations-Controlling erfüllen und konzeptionelle, methodische und anwendungsorientierte Elemente für einen Transfer auf die Veränderungskommunikation liefern. Auf diese Weise entwickelt sich etwas Neues, ohne auf den Nutzen existierender Ansätze zu verzichten.

Vor der Reflektion wurden die Grundlagen des Kommunikations-Controllings erläutert, ihre Funktionen, Handlungsfelder, Fragestellungen und ein standardisierter Bezugsrahmen vorgestellt.

Der erste reflektierte Ansatz gilt als das elaborierteste Beispiel in der PR-Evaluation. Bessons Performance-Analyse integriert Voraussetzungen der Evaluation, eine Programmevaluation und Wirkungskontrolle in einen ganzheitlichen, kontinuierlichen, prozessorientierten Ablauf. Ihr theoretischer Bezugsrahmen, die Kennwerte, das methodische Instrumentarium und die Integration all dieser Elemente in einen Werkzeugkoffer eignen sich grundsätzlich für einen Transfer. Zahlreiche konkrete Beispiele sind im Ansatz enthalten. Ein Mix an quantitativen und qualitativen Kennwerten prägt Bessons Performance-Analyse. Einschränkungen bestehen allerdings in der Operationalisierung und im Ergebnistyp.

Der Index Interne Kommunikation birgt als zweiter ausgewählter Ansatz weitere konzeptionelle und methodische Implikationen für einen Controllingansatz der Veränderungskommunikation.

Ausführlich beschriebenen Kennzahlen entlang von acht Leistungs- und Wirkungsdimensionen, die Erhebungsmethoden und ein managementorientiertes Reporting sind positiv als Erkenntnisse hervorzuheben. Der Ansatz stützt sich größtenteils auf die Methode der Befragung, integriert aber keine qualitativen Daten. Ausschließlich quantitative Werte werden in Scorecards aggregiert und abgebildet. Die Ergebnisaufbereitung im

Index Interne Kommunikation gewährleistet Steuerung und Handlungsrelevanz.

Die Reflektion des Controllings der Marketingkommunikation liefert neben einer grundlegenden Systematik mit Zielgrößen der Marketingkommunikation, spezifische Evaluationsverfahren und Kennzahlen zentraler Instrumente im Kommunikations-Mix (Werbung, Sponsoring, Marketingevents, Online-Marketing). Sie eignen sich als etablierte, erprobte Kenngrößen für einen Transfer auf den Bereich der Veränderungskommunikation.

Ergänzend zum Kommunikations-Controlling konnten aus dem Change-Controlling konzeptionelle und methodische Erkenntnisse gewonnen werden.

Hier waren mehr einzelne Fragmente bzw. isolierte Messinstrumente und weniger ganzheitliche Ansätze Gegenstand der Reflektion.

Während Rodenstock einen theoretischen Bezugsrahmen und einen Fragenkatalog basierend auf den Akzeptanzfaktoren nach Reiß konzipierte, entwarf Stolla ein systemisches Prozessmodell und das EiC-Barometer brachte differenzierte Betrachtungsebenen der Wirkungsmessung ins Spiel.

Zudem lieferten veränderungsspezifische Befragungsformen des Change Managements einen methodischen Mehrwert.

Die Reflektion im dritten Kapitel beantwortet die Forschungsfrage nach Elementen bekannter Konzepte und Evaluationsverfahren aus dem Kommunikations- und Veränderungs-Controlling, die zur Messung und Steuerung von Veränderungskommunikation transferiert und adaptiert werden können. Zahlreiche Elemente mit Potenzial für einen Transfer wurden herausgearbeitet (vgl. Abb. 25). Gleichzeitig wurden Defizite bestehender Ansätze sichtbar. Beides bestärkt die Notwendigkeit der sich anschließenden Entwicklung eines Controllingansatzes der Veränderungskommunikation.

Dazu wurde ein theoretischer Bezugsrahmen entworfen, der vier Wirkungsstufen und 14 Messkonstrukte in einer prozessorientierten Systematik ordnet und abbildet.

Das klassische Stimulus-Response-Modell der Kommunikationstheorie, aus dem die Definition der Veränderungskommunikation abgeleitet wurde, diente als grundlegende Orientierung für den Bezugsrahmen.

Die formative Evaluation, das Ergebnisreporting an die Entscheidungsträger und die daraus resultierende, optimierende Steuerung der Veränderungskommunikation bilden einen Regelkreis innerhalb des Bezugsrahmens, der Kontinuität und Dynamik in den Controllingansatzes bringt.

Für jedes Messkonstrukt jeder Wirkungsstufe wurden manifeste Kennzahlen ausgewählt, definiert und mit einem Messverfahren verknüpft.

Ein auf Excel basiertes Kennzahlensystem liefert die notwendige Struktur zur Erfassung von Soll- bzw. Ist-Werten und handlungsorientierte Steuerungsmechanismen.

Damit besteht der entwickelte Controllingansatz für die Veränderungskommunikation aus einem theoretischen Bezugsrahmen, einem Kennzahlensystem mit Steuerungsmechanismen und einem methodischen Instrumentarium.

Seine praktische Anwendbarkeit zur Bewertung und Steuerung von Veränderungsprozessen wurde exemplarisch an einem Praxisbeispiel geprüft.

Die organisationale Veränderungsinitiative CustomerFirst verfolgt das Ziel, Kundenorientierung in der Unternehmenskultur zu stärken. Für diesen fundamentalen, geplanten und proaktiv angestoßenen Wandel wurden Veränderungsziele sowie ein entsprechendes Konzept für die Veränderungskommunikation entworfen, das u.a. eine kontinuierliche Bewertung und Steuerung des Veränderungsfortschritts beinhaltet.

Auf Basis der Veränderungsziele und Instrumente von CustomerFirst (vgl. 5.1) wurden die Input-, Leistungs- und Wirkungsgrößen, das Kennzahlensystem sowie das methodische Instrumentarium anwendungsspezifisch modifiziert.

Der theoretische Bezugsrahmen erwies sich dabei als standhafte, orientierungsstiftende und praktikable Grundlage.

Nach der Definition von 127 Kennzahlen bzw. Einzelwerten und deren Soll in einem übergreifenden sowie instrumentenspezifischen Kennzahlensystemen erfolgte die Anwendung der entwickelten Evaluations- und Steuerungsmethoden an zwei Messzeitpunkten.

Aus den Messergebnissen, insbesondere der Change-Befragung Kundenorientierung im Rahmen der Evaluation der Zielgruppenwirkung, konnten konkrete Handlungsempfehlungen zur Steuerung der Veränderungsinitiative CustomerFirst abgeleitet werden.

Im Zeitverlauf vom zweiten zum vierten Messzeitpunkt bewiesen die Steuerungsmechanismen eine optimierende Wirkung auf den Veränderungsfortschritt. Die Optimierung der Input- und Leistungsgrößen, als Wirkungsvoraussetzungen, fiel erwartungsgemäß innerhalb des betrachteten Zeitraumes leichter, als die Beeinflussung der Wirkungsgrößen seitens der Zielgruppe und der Organisation.

Für alle Wirkungsstufen konnten Handlungsbedarfe und konkrete Empfehlungen zur Entscheidung der weiteren Vorgehensweise abgeleitet werden.

Die empirische Anwendung des entwickelten Controllingansatzes für Veränderungskommunikation im Praxisbeispiel CustomerFirst konnte konzeptionelle und anwendungsorientierte Anforderungen an ein professionelles Kommunikations-Controlling erfüllen. Methodisch wurden veränderungsspezifisch Messgrößen operationalisiert, die inhaltliche Güte der Messmethodik ist aber noch nachzuweisen.

Zur aktuellen Diskussion im Kommunikations-Controllings trägt die Entwicklung und Anwendung eines Controllingansatzes der Veränderungskommunikation sowohl eine konzeptionelle Adaption des bestehenden Grundmodells für einen weiteren Teilbereich der Unternehmenskommunikation, als auch eine praxisnahe Fallstudie bei.

7.2 Ausblick

Im Verlauf der Arbeit ergaben sich offene, teils kritische Fragen, in denen Herausforderungen und Möglichkeiten für weitere theoretische Forschung oder praktische Anwen-

dungen liegen.

Grundlegende theoretische Fragen sind z.B.: Wie wirkt Veränderungskommunikation? Was kann sie bewirken, was nicht? Ist ein bestimmtes Konstrukt Ursache oder Wirkung für das Erreichen einer anderen Größe? Können Wirkungen isoliert nachgewiesen werden? Um z.B. eine Dialogveranstaltung zu evaluieren, ist eine Eingrenzung der Wirkungsreichweite unerlässlich, da ihr nur die direkten Effekte (z.B. Interaktionsgrad, Weiterempfehlungsrate) unmittelbar zuzurechnen sind. Die Frage nach einer berechenbaren kausalen Wirkung einzelner Dialogveranstaltungen auf die Veränderungsbereitschaft der Zielgruppe bleibt offen.

Zur Beantwortung dieser Frage darf nicht von einer unidirektionalen Beeinflussbarkeit der Zielgruppen ausgegangen werden, denn dies würde den Erkenntnissen der Kommunikationswissenschaft nicht gerecht werden. Gezielte Kommunikationsinstrumente führen nicht zwangsläufig zu präzise prognostizierbaren oder stabilen Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei den Empfängern. Kommunikation ist als ein hoch komplexer Prozess sozialer Interaktion zu verstehen, dessen Resultat (Wirkung) stets von intervenierenden Faktoren (Interdependenzen, Reaktionen, Barrieren, etc. seitens aller Beteiligten) beeinflusst wird.

Der in dieser Arbeit entwickelte Ansatz stützt sich in Anlehnung an die geführte Diskussion im Kommunikations-Controlling auf eine eher grobe Kausalbeziehung, die weniger detaillierte Wirkungsbeziehungen, sondern vielmehr den übergreifenden Zusammenhang und die Resultate der Wirkungsstufen fokussiert.

Etablierte verhaltenswissenschaftliche Wirkungsmodelle liegen als Annahmen zugrunde. Die Grundsatzfrage nach der weiteren empirischen Prüfung kausaler kommunikativer Wirkungsketten bleibt, um Annahmen nachhaltig zu begründen und stellt eine Herausforderungen für weitere Forschungsarbeiten dar.

Ebenso wichtig ist die Erprobung des Controllings der Veränderungskommunikation in der Praxis. Die Entwicklung und Anwendung des Controllingansatzes für Veränderungskommunikation erfolgten im Kontext eines einzelnen Veränderungsprojektes eines Unternehmens. Dieses besitzt ganz eigene Spezifika, die die Rolle der Veränderungskommunikation und somit auch ihr Controlling prägen. Deswegen kommt die Autorin nicht umhin, die Übertragbarkeit des entwickelten Controllingansatzes auf andere Veränderungssituationen zu reflektieren. Mögliche Anpassungen werden theoretisch diskutiert, ihre Vertiefung und Erprobung in der Praxis sollte Inhalt weiterer wissenschaftlicher Arbeiten sein.

Das vorliegende Controllingsystem wurde im Kontext fundamentalen, geplanten, proaktiven Wandels entwickelt. Die Intensität, der Planungsaspekt und der Zeitpunkt dienen als Charakterisierungsmerkmale des Wandels, die den Gegenstand dieser Arbeit eingrenzen und die es nunmehr aufzulösen gilt.

Während in fundamentalem Wandel ein neuer Bezugsrahmen für das gesamte Unternehmen und eine grundsätzliche Einstellungs- wie Verhaltensänderung ansteht, umfas-

sen Veränderungen mit niedriger Intensität Verbesserungen oder Anpassungen in wenigen Bereichen des Unternehmens auf Individual- oder Gruppenebene.

Die Veränderungskommunikation richtet sich dann an einen begrenzten Teilbereich des Unternehmens. Ihre Ziele, Strategien, Inhalte oder Instrumente sind mit eingeschränkter Reichweite ebenso übertragbar, wie die konzeptionellen Elemente des Controllingansatzes – Bezugsrahmen, Wirkungsstufen, Messgrößen. Mit Blick auf die Operationalisierung der Kennzahlen und Evaluationsverfahren muss jeweils die Grundgesamtheit auf die begrenzte Zielgruppe des wenig intensiven Wandels angepasst werden. Die Anzahl an ausgewählten Kennzahlen und Einzelwerten ist skalierbar, um auch in weniger fundamentalen Veränderungen praktikabel zu bleiben.

Auch extensive Verbesserungsprozesse mit professioneller Veränderungskommunikation zu begleiten, erscheint in der Unternehmenspraxis eher unwahrscheinlich. Ihre Aufwand-Nutzen-Relation würde ebenso hinterfragt werden, wie die ihres Controllings.

Eng verbunden mit der Intensität, ist der Anlass des organisationalen Wandels. Während im Praxisbeispiel eine neue Unternehmensstrategie den Veränderungsprozess anstieß, können Restrukturierung, Kostensenkungsprogramme, Fusionen oder Übernahmen weitere Ursachen sein. Sie erfordern inhaltlich spezifische Kommunikationsziele und -inhalte. Die steuerungsrelevanten Besonderheiten der Veränderungskommunikation sind allerdings unabhängig davon und damit die Messgrößen auf den Wirkungsstufen Input, Leistung und Zielgruppenwirkung übertragbar.

Anpassungen aufgrund der Wandelursache sind aus Sicht der Verfasserin bei den Messkonstrukten der organisationalen Wirkung zu prüfen. Veränderungskommunikation im weiteren Sinne umfasst Veränderungen in der Organisation. Neben veränderten Strategien, Prozessen, Strukturen und Systemen können bspw. in Kostensenkungsprogrammen monetär messbare Messkonstrukte erhoben werden.

In methodischer Hinsicht sind insbesondere die Checklisten und die Change-Befragung inhaltlich anzupassen.

Ist der Anlass des Wandels negativ bei den Betroffenen besetzt bzw. mit nachteiligen persönlichen Konsequenzen verbunden, muss mit erhöhten Widerständen gerechnet werden. Die Soll-Werte auf der Ebene der Zielgruppenwirkung sind entsprechend niedriger anzusetzen.

Das zweite eingrenzende Wandelmerkmal bezieht sich auf den Planungsaspekt.

Die ungeplante, permanente, nicht intendierte und eher zufällige Veränderung einer Organisation impliziert eine ebenso ungeplante Veränderungskommunikation ohne definierte Ziele, strategische Leitideen, Inhalte, Akteure und Instrumente.

Wenn also kein Konzept für die Veränderungskommunikation geplant und umgesetzt wird, fehlen die Messobjekte für ein professionelles Controlling. Nur mit einer bewussten, zielgerichteten und expliziten Entscheidung des Unternehmens, Veränderungen umzusetzen, wird auch eine professionelle Veränderungskommunikation zum Einsatz kommen, die dann wiederum messbar ist.

Der Zeitpunkt der Umsetzung des Wandels mit Blick auf das Eintreten veränderter Rahmenbedingungen stellt das dritte Charakterisierungsmerkmal einer Veränderungssituation dar.

CustomerFirst wurde proaktiv angestoßen, um im Rahmen der langfristigen Unternehmensstrategie zentralen Zukunftstrends zu begegnen. Reaktive Veränderungsprozesse werden hingegen von veränderten Rahmenbedingungen erzwungen. Die Organisation kann sich dem Wandel nicht entziehen, so geschehen bei z.B. General Motors und den defekten Zündschlössern aufgrund einer dominanten Kosten-Kultur.

Die Veränderungsnotwendigkeit und -dringlichkeit ist für die Mitarbeiter offensichtlich und muss nicht kommunikativ geschaffen werden. Dies beeinflusst die Ziele, Strategien, Inhalte, Akteure wie Instrumente der Veränderungskommunikation und somit ihr Controlling. Konzeptionell ist der Bezugsrahmen übertragbar. Auf der Stufe der Zielgruppenwirkung sollten verstärkt die Messgrößen Können, Sollen & Dürfen und tun fokussiert werden, da das Kennen und Wollen der Veränderung nahezu vorausgesetzt werden kann.

Da im reaktiven Wandel ein erhöhter Zeitdruck besteht, sollte eine Anpassung der Messzeitpunkte geprüft werden. Kürzere Evaluations- und Reportingzyklen ermöglichen eine kurzfristigere Steuerung der Veränderungskommunikation.

Das Resümee der Reflektion der Übertragbarkeit des entwickelten Controllingansatzes in weiteren Veränderungssituationen fällt positiv aus. Die Charakterisierungsansätze des Wandels sind nicht als „entweder oder“, sondern als fließendes Kontinuum zu verstehen, die vielfältige individuelle Veränderungssituationen umfassen. Sie erfordern stets eine Reflektion des entwickelten Controllingansatzes und sind damit Herausforderung für weitere wissenschaftliche und praktische Arbeiten.

Der Controllingansatz sollte in weiteren Veränderungsprojekten unterschiedlicher Unternehmen und Branchen angewendet werden, um Erfahrungen zu sammeln und den Ansatz hinsichtlich der Messkonstrukte, Kennzahlen, Methoden oder Steuerungsmechanismen zu validieren, anzupassen, zu schärfen oder zu erweitern. Zudem generieren branchenübergreifende empirische Anwendungen des Ansatzes Benchmarks für die Unternehmenspraxis und ermöglichen Vergleiche. Herausforderungen für die zukünftige Forschungspraxis liegen im Spannungsfeld zwischen Flexibilität, die eine anwendungsspezifische Modifikation zulässt, und Standardisierung, die Professionalität, Vergleichbarkeit und Anschlussfähigkeit gewährleistet.

Weiterhin beschränkt sich der vorliegende Controllingansatz auf ausgewählte Instrumente der Veränderungskommunikation entsprechend des Praxisbeispiels. Das breite Spektrum an möglichen Maßnahmen der Veränderungskommunikation wurde nicht vollumfänglich in dieser Arbeit, speziell in der Leistungsevaluation, berücksichtigt. Dies gibt Anlass für konzeptionelle und methodische Erweiterungen des Ansatzes um weitere Instrumente, Kennzahlen, Messverfahren und deren praktische Anwendung.

Es spricht Nichts dagegen, die Vorgehensweise zum Operationalisieren und die Schlüs-

selkennzahlen der qualitativen wie quantitativen Leistung dieser Arbeit auf weitere Instrumente der Veränderungskommunikation zu übertragen und ggf. medienspezifisch zu erweitern. Die definierten Leistungskennzahlen für Veranstaltungsformate, elektronische Newsletter und Intranetplattformen erwiesen anwendungsspezifische Flexibilität und Praktikabilität.

Bereits in der kritischen Reflektion der Anwendung des Controllingansatzes für Veränderungskommunikation wurde angemerkt, dass die Qualität bzw. Güte der Kennzahlen und Einzelwerte im Rahmen dieser Arbeit nicht statistisch geprüft wurde.

Das Operationalisieren von Kennzahlen und professionelle Methoden der Wirkungsforschung erfordern die Einhaltung empirischer Gütekriterien wie Reliabilität und Validität.

Die in dieser Arbeit ausgewählten Messverfahren basieren zwar auf Kennzahlen und Messmethoden, die in der Kommunikationsforschung oder -praxis als bewährt gelten, dennoch besteht hier methodischer Forschungsbedarf.

Insbesondere die anwendungsspezifisch formulierten Items einer Change-Befragung zur Erfassung theoretischer Konstrukte der Zielgruppenwirkung, wie das Kennen, Können, Wollen, Sollen & Dürfen sowie Tun, sollten im Fokus von Reliabilitäts- und Validitätstests stehen. Die Zuverlässigkeit bzw. Konsistenz von Evaluationsergebnissen und die Gültigkeit bzw. konzeptionelle Richtigkeit einer Messung sind empirisch sicherzustellen.

Mit Blick auf die gestellten anwendungsorientierten Anforderungen an das Controlling der Veränderungskommunikation bestehen Potenziale einer weiteren Professionalisierung der Steuerungsmechanismen und des Ergebnisreportings.

In dieser Arbeit wurden Kennzahlensysteme in einem Excel-Tool umgesetzt, das zwar Summenformeln und automatische Verknüpfungen enthält, aber nicht mehr.

Eine IT-Umsetzung mit erweiterten Funktionalitäten, wie z.B. automatisch generierte Visualisierungen von Ergebniskennzahlen in Dashboards oder Ampelschaltungen nach definierten Grenzwerten verknüpft mit Eskalationsprozessen, kann sowohl für das Controlling der Veränderungskommunikation im Speziellen, als auch für die Disziplin des Kommunikations-Controllings im Allgemeinen einen praxisorientierten Mehrwert liefern.

Literaturverzeichnis

- AMEC. (2011). *Valid Metrics for PR Measurement: Putting The Principles Into Action*. Abgerufen am 09.01.2014, unter <http://79.170.42.2/amecsummit2012.org/amecorgdocs/ValidMetricsFramework7June2011PrintVersion.pdf>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Arndt, S. (2011). *Vortrag zu Führungskräftekommunikation*, Düsseldorf.
- Barrett, D. J. (2002). Change Communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219–231.
- Barrett, D. J. (2004). A best-practice approach to designing a change communication programme. In S. M. Oliver (Hrsg.), *Handbook of Corporate Communication and Public Relations* (S. 20–34). London: Routledge.
- Bernecker, T., & Reiß, M. (2002). Kommunikation im Wandel: Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents. *zfo*, 71(6), 352–359.
- Besson, N. A. (2004a). *Strategische PR-Evaluation: Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit* (2. Auflage). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Besson, N. A. (2004b). Strategische PR-Evaluation: Systematische Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. *PR-Magazin*, 35(9), 45–52.
- Besson, N. A. (2008). *Strategische PR-Evaluation: Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Biel, A. (2010). *Grundmodell für Kommunikations-Controlling*. Gauting.
- Bongartz, K., & Strikker, F. (2001 ff.). Kommunikationsmanagement bei einem Change-Projekt: Gestaltung und Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes im Bereich Automotive. In G. Bentele, M. Piwinger, & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen* (S. 1–29). Neuwied [u.a.]: Luchterhand.
- Brehm, C. R. (2006). Kommunikation im Wandel. In W. Krüger (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (3. Auflage, S. 308–335). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Brosius, H.-B., Haas, A., & Koschel, F. (2008). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung* (4. Auflage). Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brosius, H.-B., Haas, A., & Koschel, F. (2009). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung* (5. Auflage). Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bruhn, M. (2003). *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (2., völlig überarbeitete Auflage). München: Vahlen.

- Bruhn, M. (2007). *Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer-Relationship-Management (CRM)* (3. Auflage). München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Buchholz, U. (1994-2001). Interne Kommunikation im Change Management. In B.-J. Martini (Hrsg.), *Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit in Wirtschaft, Verbänden, Behörden: Grundlagen & Adressen* (2. Auflage, S. 1–21). Neuwied [u.a.]: Luchterhand.
- Buchholz, U. (2005). Kommunikation im Change Management: Die Rehabilitierung einer verkannten Disziplin. In L. Rademacher (Hrsg.), *Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations* (1. Auflage, S. 223–238). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Buchholz, U., & Knorre, S. (2010). *Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation* (1. Auflage). Berlin: Helios Media.
- Claßen, M., Arnold, S., & Papritz, N. (2005). *Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005: Bedeutung, Strategien, Trends*. Abgerufen am 05.09.2013 unter http://www.xallax.com/fileadmin/downloads/Change_Management_2005.pdf
- Claßen, M. & Kyaw, F. von. (2008). *Change Management Studie 2008: Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten*. Abgerufen am 05.09.2013, unter http://www.commendo.de/rw_e7v/commendo2/usr_documents/Capgemini_Studie_Change-Management_2008.pdf
- Claßen, M. & Kyaw, F. von. (2010). *Change Management Studie 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. Abgerufen am 05.09.2013, unter http://frosch.management-coaching.org/sites/default/files/Change_Management_Studie_2010.pdf.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153–163.
- Deekeling, E., & Barghop, D. (Hrsg.). (2009). *Kommunikation im Corporate Change: Maßstäbe für eine neue Managementpraxis* (2., vollst. Überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Deekeling, E., & Barghop, D. (2003). *Kommunikation im Corporate Change: Maßstäbe für eine neue Managementpraxis* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Deekeling, E., & Fiebig, N. (1999). *Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im Corporate Change*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). *Change-Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (10. Auflage). Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Ederer, E. M. (2004). Pädagogische Begleitung eines Change Management Prozesses. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, (1), 106–117.
- Esch, F.-R., Hartmann, K., & Brunner, C. (2009). Aufbau eines ganzheitlichen Kommunikationsperformance- Measurement: Konzepte zur Messung und Prognose des Kommunikationserfolgs. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen* (S. 893–920). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Fischer, A., Geiger, T., & Mirbach, J. (2008). *Kommunikation managen: Von der gefühlten Kommunikation zur Kennzahl*. Wiesbaden.
- Gerhardt, M. (2007). *Erfolgsfaktoren und Bewertungskriterien in Change Management Prozessen. Mehrebenenanalyse von drei Veränderungsprozessen innerhalb eines internationalen Automobilherstellers* (Dissertation). Ludwig-Maximilians-Universität, München.

- Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Innovatives Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Grimmeisen, M. (1998). *Implementierungscontrolling: Wirtschaftliche Umsetzung von Change-Programmen. Gabler Edition Wissenschaft: Information - Organisation - Produktion*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Gabler.
- Harkness, J. (1999). Living and Breathing the Brand: The Role of Internal Communication. *Journal of Communication Management*, 4(1), 87–94.
- Homburg, C., & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing ZFP*, 18(1), 5–24.
- Hornberger, S. (2000). Evaluation in Veränderungsprozessen. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung: Vol. 10. Organisatorischer Wandel und Transformation* (S. 239–277). Wiesbaden: Gabler.
- Huhn, J. & Sass, J. (2011). *Positionspapier Kommunikations-Controlling*. Abgerufen am 04.09.2012, unter <http://www.dprg.de/Profile/Wertschoepfung-durch-Kommunikation/31>
- Kalt, G. (1996). Analysen schaffen Transparenz. Erkenntnismöglichkeiten und praktische Anwendung. *Public Relations Forum*, (2), 14–16.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1994). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.
- Keicher, I. & Bohn, U. (2012). *Digitale Revolution: Ist Change Management mutig genug für die Zeit?* München [u.a.].
- Kieser, A., & Hegele, C. (1998). *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46–53.
- Klarner, P., & Raisch, S. (2007). Organisationalen Wandel messen: Erfolgreiche Veränderungen setzen geeignete Messinstrumente voraus. *OrganisationsEntwicklung*, (4), 4–13.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32–46.
- Klewes, J. (1995). Qualität und Evaluation - Zwei Schritte auf dem Weg zur Entwicklung der PRProfession. In Komm Doku (Hrsg.), *Dokumentation der Messe „Komm 1995“*. Düsseldorf.
- Kling, L. (2003). *Change Marketing: Marketingbasierte interne Kommunikation im Change Management*. Aachen: Shaker.
- Koch, A. (2004). *Change-Kommunikation*. Univ. Marburg, Augsburg.
- Kotter, J. P. (2009). Inseln im Sturm: John P. Kotter zur Krise. *OrganisationsEntwicklung*, (3), 12–16.
- Kotter, J. P., & Darius, B. (1998). *Chaos, Wandel, Führung - Leading change* (2. Auflage). Düsseldorf: ECON-Verl.
- Krüger, W. (2006a). Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement. In W. Krüger (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (3. Auflage, S. 23–46). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Krüger, W. (2006b). Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels. In W. Krüger (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (3. Auflage, S. 126–169). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Krüger, W., Coray, G., Dominizak, J., & Petry, T. (2006). Barrieren des Wandels erkennen und überwinden: Diagnose von Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit mit dem Excellence-in-Change-Barometer. *Zeitschrift Führung + Organisation*, (3), 156–162.
- Lang, R., & Zangl, J. (2008). The importance and use of analyses in change management. In J. Klewes & R. Langen (Hrsg.), *Change 2.0. Beyond Organisational Transformation* (S. 103–116). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). *Communicating change: How to win employee support for new business directions*. New York: McGraw-Hill.
- Levine, H. A. (2002). *Practical project management: Tips, tactics, and tools*. New York: J. Wiley.
- Levy, A., & Merry, U. (1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. New York: Praeger.
- Lewin, K. (1968). Feedback problems of social diagnosis and action. In W. Buckley & A. Rapoport (Hrsg.), *Modern systems research for the behavioral scientist* (2. Auflage, S. 441–444). Chicago.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften*. (Cartwright, D., Hrsg.). Bern [u.a.]: Huber.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Weir, K. E., & Stephens, K. K. (2006). Advice on Communicating During Organizational Change: The Content of Popular Press Books. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113–137.
- Mast, C. (2002). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mast, C. (2008). Change Communication: Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. Auflage, S. 400–429). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Mast, C. (2013). *Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden* (5. Auflage). Konstanz; München: UKV [u.a.].
- Mast, C., Huck, S., & Hubbard, M. (2006). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (2. Auflage). *Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft: Vol. 2308*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Merten, K. (2007). *Einführung in die Kommunikationswissenschaft* (3. Auflage). Münster: LIT.
- Mohr, N. (1996). *Kommunikation und organisatorischer Wandel*. Univ. Wiesbaden, Trier.
- Mohr, N., & Woehe, J. M. (1998). *Widerstand erfolgreich managen: Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*. Frankfurt/Main; New York: Campus-Verl.
- Moldaschl, M. (2007). Veränderungsrhetorik und Wettbewahren: Indikatoren für die Fähigkeit von Organisationen, sich zu erneuern. *OrganisationsEntwicklung*, (4), 34–43.
- Moldaschl, M. (2010). Zynismus-Controlling: Zur Messung von Nachhaltigkeit und Scheitern im Change. *OrganisationsEntwicklung*, (4), 19–26.

- Müller, K., Liebig, C., Straatmann, T., & Bungard, W. (2010). Puls- und Change-Befragungen: Zeitgemäße Instrumente zur Steuerung und Evaluation von Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen. *OrganisationsEntwicklung*, (3), 66–71.
- Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nadler, D. A. (1981). Managing Organizational Change: An Integrative Perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 17(2), 191–211.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management EXECUTIV*, 3(3), 194–204.
- Peterke, J. (2005). Konsequente Kundenorientierung: Differenzierung zum Wettbewerb. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 59(05), 385–456.
- Pfannenberg, J. (2001 ff.). Change Communication: Kommunikation für den Wandel. In G. Bentele, M. Piwinger, & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen* (S. 1–28). Neuwied [u.a.]: Luchterhand.
- Pfannenberg, J. (2003). *Veränderungskommunikation: Den Change-Prozess wirkungsvoll unterstützen; Grundlagen, Projekte, Praxisbeispiele* (1. Auflage). Kommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch im FAZ-Inst.
- Pfannenberg, J. & Zerfaß, A. (2004). *Wertschöpfung durch Kommunikation: Thesenpapier zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen*. Abgerufen am 08.03.2012, unter <http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-fachbeitraege/DPRG-AK-Thesenpapier-2004.pdf>
- Pfannenberg, J., & Zerfaß, A. (Hrsg.). (2005a). *Wertschöpfung durch Kommunikation: Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren*. Frankfurt am Main: FAZ-Inst.
- Pfannenberg, J., & Zerfaß, A. (2005b). Wertschöpfung durch Kommunikation: Thesenpapier der DPRG. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 184–199). Frankfurt am Main: FAZ-Inst.
- Pfefferkorn, E. J. (2009). *Kommunikationscontrolling in Verbindung mit Zielgrößen des Markenwertes*. Univ. Wiesbaden, Basel.
- Pütz, H. (2001 ff.). Erfolgsmessung in der Internen Kommunikation: Kommunikation - ein Schlüssel zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität und ihre Erfolgsmessung mit dem Steuerungs- und Messsystem INDEX INTERNE KOMMUNIKATION. In G. Bentele, M. Piwinger, & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen* (S. 1–27). Neuwied [u.a.]: Luchterhand.
- Pütz, H. (2005). Interne Kommunikation medienübergreifend messen und steuern. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 85–100). Frankfurt am Main: FAZ-Inst.
- Quirke, B. (2009). Leadership and Communication. In E. Deekeling & D. Barghop (Hrsg.), *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis* (2. Auflage, S. 69–93). Wiesbaden: Gabler.
- Rank, S., & Scheinpflug, R. (2010). Einführung in das Change Management. In S. Rank (Hrsg.), *Change-Management in der Praxis. Beispiele, Methoden, Instrumente* (2. Auflage, S. 15–37). Berlin: Erich Schmidt.

- Reichwald, R. & Hensel, J. (2005). *Die Führungskraft als Kommunikationsmanager - eine kritische Reflexion*. Abgerufen am 15.02.2012, unter http://www.communicate-program.de/fileadmin/user_upload/downloads/communicate_Newsletter_Artikel_01_2005.pdf
- Reinecke, S., & Janz, S. (2007). *Marketingcontrolling: Sicherstellung von Marketingeffektivität und -effizienz*. Kohlhammer-Edition Marketing. Stuttgart: Kohlhammer.
- Reinecke, S., & Janz, S. (2009). Controlling der Marketingkommunikation: Zentrale Kennzahlen und ausgewählte Evaluationsverfahren. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen* (S. 993–1020). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Reiß, M. (1997). *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse*. USW-Schriften für Führungskräfte: Vol. 31. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reiß, M. (2003). Kommunikation im Change Management: Traditionelle und neue Kommunikationsinstrumente. *Personal*, (3).
- Reiß, M. (2012). *Change management: A balanced and blended approach*. Norderstedt: Books on Demand.
- Richardson, P., & Denton, K. D. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35(2), 203–216.
- Richter, A. (2008). *Kommunikation in Veränderungsprozessen: Eine theoretisch-analytische Betrachtung und Expertenbefragung zur Rolle von Promotoren, Meinungsführern und Multiplikatoren innerhalb persönlicher unternehmensinterner Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Berlin: Helios Media.
- Rodenstock, B. (2004). *Allgemeiner Fragebogen zur Veränderungsbereitschaft*. Unveröffentlichte Publikation. München.
- Rodenstock, B. (2007). Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft: «Weiche» Faktoren in Projekten messen und steuern. *OrganisationsEntwicklung*, (4), 14–24.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. Auflage). New York: Free Press.
- Rolke, L., & Zerfaß, A. (2010). Wirkungsdimensionen der Kommunikation. In J. Pfannenberger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (S. 50–61). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Röttger, U. (2010). *Public Relations - Organisation und Profession: Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 333–348.
- Sass, J. & Zerfaß, A. (2008). *Kommunikationscontrolling: Bedeutung, Handlungsfelder, Implementierungsschritte*.
- Schick, S. (2010). *Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern* (4. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seidenschwarz, W. (2003). *Steuerung unternehmerischen Wandels*. Habil.-Schr. Univ. Stuttgart. Controlling. München: Vahlen.
- Seischab, I. (2007). *Die Macht der Organisation: Change Management in Projekten: Ein Plädoyer für die Anerkennung des Nicht-Faktischen*. Abgerufen am 31.03.2012, unter http://www.seischab.net/downloads/seischabconsult_resoom112007_diemachtderorganisation.pdf

- Stolla, C., & Schotkowsky, R. (2008). Systemische Evaluation: Ein Beitrag zur effektiven Steuerung von Veränderungsprozessen. *OrganisationsEntwicklung*, (1), 42–51.
- Strikker, F., & Bongartz, K. (2006). Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse: Umgang mit Kommunikation und Paradoxien. *Personal Entwickeln*, 106(4), 1–28.
- Tourish, D. (2004). *Key issues in organizational communication*. London: Routledge.
- Universität Leipzig; DPRG (2007). www.communicationcontrolling.de.
- Wagner, E. (2006). *Effective communication during planned change. An evaluation from the recipients' perspective* (Dissertation). Oxford Brookes University, Oxford.
- Wagner, E. (2008). Use of multipliers in change communication: How credible personal communication can make change effective. In J. Klewes & R. Langen (Hrsg.), *Change 2.0. Beyond Organisational Transformation* (S. 75–86). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Wagner, E. (2010). *Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert*. Berlin: Pro Business.
- Witherspoon, P. D., & Wohlert, K. L. (1996). An Approach to Developing Communication Strategies for Enhancing Organizational Diversity. *Journal of Business Communication*, 33(4), 375–399.
- Zerfaß, A. (1995). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit*. Univ. Wiesbaden, Erlangen-Nürnberg.
- Zerfaß, A. (2005). Rituale der Verifikation. Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controllings. In L. Rademacher (Hrsg.), *Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations* (1. Auflage, S. 183–222). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Zerfaß, A. (2007a). Strategische Kommunikation als Basis für den Erfolg von morgen. *Public Affairs Manager*, 2(3), 17–24.
- Zerfaß, A. (2007b). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (1. Auflage, S. 21–70). Wiesbaden: Gabler.
- Zerfaß, A. (2010a). Controlling und Kommunikations-Controlling aus Sicht der Unternehmensführung. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (S. 28–50). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfaß, A. (2010b). *European Communication Monitor 2010: Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe*. Abgerufen am 06.09.2012, unter <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2010-Results-ChartVersion.pdf>
- Zerfaß, A., & Fietkau, K. (1997). *Interaktive Öffentlichkeitsarbeit. Der Einsatz von Internet und Online-Diensten im PR-Management* (Diskussionsbeitrag). Erlangen, Nürnberg.
- Zerfaß, A., & Pfannenbergs, J. (2005). Kommunikations-Controlling: Neue Herausforderungen für das Management. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 14–27). Frankfurt am Main: FAZ-Inst.
- Zerfaß, A., & Pfannenbergs, J. (2010). Die Entwicklung des strategischen Kommunikations-Controllings in Deutschland. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (S. 7–16). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Ziemendorf, B. (2008). *Emotionale Akzeptanz in Veränderungsprozessen*. Techn. Univ. Frankfurt am Main, Braunschweig.

Anhang A: Checklisten

Inhaltliche Qualitätskriterien für das Konzept	Erfüllungsgrad in %
Konzept liegt klarem Auftrag zugrunde	
Konzept beinhaltet messbare Ziele (spezifisch, terminiert, mit Zielwert)	
Konzept basiert auf Situationsanalyse (intern, extern), die Chancen & Risiken des Wandels aufzeigt (bestehende/ neu eingeholte)	
ZIELGRUPPEN	
Zielgruppen sind identifiziert	
Zielgruppensegmentierung (Rolle, Betroffenheit, Einfluss)	
Zielgruppenspezifik der VK gemäß kommunikativer Bedürfnisse	
STRATEGIE	
Integration Vorbildansatz (Einbindung Vorbilder & Meinungsführer)	
Integration Botschafteransatz (Einbindung Botschafter & Befähigung)	
Integration Beteiligungsansatz (Feedback)	
BOTSCHAFTEN	
Botschaften mit klarem Zielbezug	
Verständlichkeit der Botschaften	
Wiederholung der Botschaften über alle Instrumente hinweg	
Die Botschaften vermitteln...	
... persönliche Betroffenheit	
... den Nutzen	
... die Notwendigkeit	
... die Dringlichkeit	
... die Vision (wünschenswert, machbar, fokussiert)	
... Erfolge und Ergebnisse der Veränderung	
Elevator Speech mit Kernbotschaften (max. 5 min)	
Aufmerksamkeitsstarke (Sprache, Graphikdesign) Vermittlung	
INSTRUMENTE	
Mix: Einweginformation & Zweiwegkommunikation, vorhandene & neue, veränderungs-spezifische Kommunikations-, Qualifikations-, Motivations- & Organisationsinstrumente	
Effektivität vor Effizienz in der Auswahl	
Definition Zielbeitrag	
Die Instrumente erreichen definierte Zielgruppen	
Zeitliche Orchestrierung in Maßnahmenplan (Roadmap)	
Messbares Ziel (spezifisch, terminiert, mit Zielwert)	
Feinkonzept für alle Instrumente	
Definition Messmethoden	
Definition Verantwortlichkeiten	
Interaktionsmöglichkeiten und Feedbackkanäle vorhanden	
SUMME INHALTSQUALITÄT	
Prozessuale Qualitätskriterien für das Konzept	Erfüllungsgrad in %
Ressourcenplanung (Kosten, Zeit, Personal)	
Gremienplan	
Controlling (Begleitende Messung der Zielerreichung & situative Steuerung)	
Informativ gut vernetztes Projektteam	
Selbstreflexives Projektteam	
Hierarchie- und bereichsübergreifendes Projektteam	
SUMME PROZESSQUALITÄT	
SUMME KONZEPTQUALITÄT	

Anhang 1: Entwurf einer Checkliste für die Konzeptqualität der Veränderungskommunikation

Inhaltliche, gestalterische Qualitätskriterien für Instrumente der Veränderungskommunikation	Erfüllungsgrad in %
Formale Korrektheit der Inhalte (Zahlen, Daten, Rechtschreibung, Grammatik)	
Aktualität der Inhalte	
Zielgruppenspezifisch der Inhalte	
Das Instrument vermittelt die Veränderungsbotschaften...	
... persönliche Betroffenheit	
... den Nutzen	
... die Notwendigkeit	
... die Dringlichkeit	
... die Vision	
... Erfolge und Ergebnisse der Veränderung	
Ansprechpartner/ Kontaktadresse werden vermittelt	
Die Gestaltung unterstützt die Vermittlung der Botschaften	
Die Gestaltung entspricht der Corporate Identity	
Die Gestaltung entspricht dem Gestaltungskonzept der Veränderungsinitiative	
Emotionale Bildsprache	
Konsistente Bildsprache	
Einbindung ausgewählter und befähigter Vorbilder	
...	
SUMME INHALTS-/ GESTALTUNGSQUALITÄT	

Anhang 2: Entwurf einer Checkliste für die Inhalts-/ Gestaltungsqualität der Instrumente der Veränderungskommunikation

Anhang B: Kennzahlensysteme CustomerFirst

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST												
Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Status Soll (t ₁₋₃)	Ist (t ₁₋₃)	Kommentar	
Input Kennzahlensystem												
Input Kennzahlensystem												
Konzeptqualität	%		-	-	-	-	-	-	-	-	90%	
Inhaltsqualität	%		-	-	-	-	-	-	-	-	90%	
Prozessqualität	%		-	-	-	-	-	-	-	-	90%	
Input Ressourcen												
Finanzaufwand	EUR		231.500	367.500	491.000	180.000					1.300.000	€ (KPI)
Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR		-	-	-	-	-	-	-	-	14,82	
Personaleinsatz	FTE		5	5	5	5					5	
Leistungsqualität												
Reichweite	Anzahl		22.325	38.468	38.965	43.334					87.692	€ (KPI)
Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit	Anzahl		89	188	104	185					566	
Potenzialer	%		88%	94%	94%	94%					92%	
Interaktionsgrad	%		90%	90%	90%	90%					90%	
Leistungsqualität												
Zielgruppenwirkung												
Interaktionsgrad	%		74%	76%	78%	75%					75%	⊖ (KPI)
Index Können	Mittelwert		-	2,15	-	1,6					1,6	⊕ (KPI)
Index Können	Jah%		-	70%	-	80%					80%	⊕ (KPI)
Index Wollen	Mittelwert		-	2,00	-	1,30					1,30	⊕ (KPI)
Index Wollen	Jah%		-	75%	-	90%					90%	⊕ (KPI)
Index Sollen & Dürfen	Mittelwert		-	2,20	-	2,10					2,10	⊕ (KPI)
Index Sollen & Dürfen	Jah%		-	65%	-	70%					70%	⊕ (KPI)
Index Tun	Mittelwert		-	2,30	-	2,10					2,10	⊕ (KPI)
Index Tun	Jah%		-	60%	-	70%					70%	⊕ (KPI)
Org. Wirkung												
Kundenorientierte organisatorische Veränderungen	Strategie qualitativ		-	-	-	-					-	
Prozessorientierte organisatorische Veränderungen	Prozesse qualitativ		-	-	-	-					-	Kundentee
Strukturorientierte organisatorische Veränderungen	Strukturen qualitativ		-	-	-	-					-	
Systemorientierte organisatorische Veränderungen	Systeme qualitativ		-	-	-	-					-	ZMP

Anhang 3: Übergreifendes Kennzahlensystem CustomerFirst

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST												
Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Status Soll (t ₁₋₃)	Ist (t ₁₋₃)	Kommentar	
Input Kennzahlensystem												
Input Kennzahlensystem												
Konzeptqualität	%		-	-	-	-	-	-	-	-	90%	
Inhaltsqualität	%		-	-	-	-	-	-	-	-	90%	
Prozessqualität	%		-	-	-	-	-	-	-	-	90%	
Input Ressourcen												
Finanzaufwand	EUR		231.500	367.500	491.000	180.000					1.300.000	€ (KPI)
Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR		-	-	-	-	-	-	-	-	14,82	
Personaleinsatz	FTE		5	5	5	5					5	
Leistungsqualität												
Reichweite	Anzahl		22.325	38.468	38.965	43.334					87.692	€ (KPI)
Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit	Anzahl		89	188	104	185					566	
Potenzialer	%		88%	94%	94%	94%					92%	
Interaktionsgrad	%		90%	90%	90%	90%					90%	
Leistungsqualität												
Zielgruppenwirkung												
Interaktionsgrad	%		74%	76%	78%	75%					75%	⊖ (KPI)
Index Können	Mittelwert		-	2,15	-	1,6					1,6	⊕ (KPI)
Index Können	Jah%		-	70%	-	80%					80%	⊕ (KPI)
Index Wollen	Mittelwert		-	2,00	-	1,30					1,30	⊕ (KPI)
Index Wollen	Jah%		-	75%	-	90%					90%	⊕ (KPI)
Index Sollen & Dürfen	Mittelwert		-	2,20	-	2,10					2,10	⊕ (KPI)
Index Sollen & Dürfen	Jah%		-	65%	-	70%					70%	⊕ (KPI)
Index Tun	Mittelwert		-	2,30	-	2,10					2,10	⊕ (KPI)
Index Tun	Jah%		-	60%	-	70%					70%	⊕ (KPI)
Org. Wirkung												
Kundenorientierte organisatorische Veränderungen	Strategie qualitativ		-	-	-	-					-	
Prozessorientierte organisatorische Veränderungen	Prozesse qualitativ		-	-	-	-					-	Kundentee
Strukturorientierte organisatorische Veränderungen	Strukturen qualitativ		-	-	-	-					-	
Systemorientierte organisatorische Veränderungen	Systeme qualitativ		-	-	-	-					-	ZMP

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST												
Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Status Soll (t ₁₋₃)	Ist (t ₁₋₃)	Kommentar	
Input Kennzahlensystem												
Input Kennzahlensystem												
Konzeptqualität	%		-	-	-	-	-	-	-	-	90%	
Inhaltsqualität	%		-	-	-	-	-	-	-	-	90%	
Prozessqualität	%		-	-	-	-	-	-	-	-	90%	
Input Ressourcen												
Finanzaufwand	EUR		231.500	367.500	491.000	180.000					1.300.000	€ (KPI)
Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR		-	-	-	-	-	-	-	-	14,82	
Personaleinsatz	FTE		5	5	5	5					5	
Leistungsqualität												
Reichweite	Anzahl		22.325	38.468	38.965	43.334					87.692	€ (KPI)
Erscheinungs- bzw. Umsetzungshäufigkeit	Anzahl		89	188	104	185					566	
Potenzialer	%		88%	94%	94%	94%					92%	
Interaktionsgrad	%		90%	90%	90%	90%					90%	
Leistungsqualität												
Zielgruppenwirkung												
Interaktionsgrad	%		74%	76%	78%	75%					75%	⊖ (KPI)
Index Können	Mittelwert		-	2,15	-	1,6					1,6	⊕ (KPI)
Index Können	Jah%		-	70%	-	80%					80%	⊕ (KPI)
Index Wollen	Mittelwert		-	2,00	-	1,30					1,30	⊕ (KPI)
Index Wollen	Jah%		-	75%	-	90%					90%	⊕ (KPI)
Index Sollen & Dürfen	Mittelwert		-	2,20	-	2,10					2,10	⊕ (KPI)
Index Sollen & Dürfen	Jah%		-	65%	-	70%					70%	⊕ (KPI)
Index Tun	Mittelwert		-	2,30	-	2,10					2,10	⊕ (KPI)
Index Tun	Jah%		-	60%	-	70%					70%	⊕ (KPI)
Org. Wirkung												
Kundenorientierte organisatorische Veränderungen	Strategie qualitativ		-	-	-	-					-	
Prozessorientierte organisatorische Veränderungen	Prozesse qualitativ		-	-	-	-					-	Kundentee
Strukturorientierte organisatorische Veränderungen	Strukturen qualitativ		-	-	-	-					-	
Systemorientierte organisatorische Veränderungen	Systeme qualitativ		-	-	-	-					-	ZMP

Anhang 3: Übergreifendes Kennzahlensystem CustomerFirst

KENNZAHLENSYSTEM TRAININGSWORKSHOP CUSTOMERFIRST

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₅)	Ist (t ₅)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	85.000	-	225.000	-	385.000	-	0	-		675.000	2.177,42	
Personaleinsatz		FTE	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75		0,75	0,75	
Leistungsquantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	88	134	88	134	88	134	0	0		310	310	
	Reichweitenquote	%	28%	43%	28%	43%	28%	43%	0%	0%		100%	100%	
Umsetzungshäufigkeit	Anzahl		2	3	2	3	2	3	0	0		7	7	
Potenzieller Interaktionsgrad	%		100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-		100%	100%	
Leistungsqualität														
Inhalts-Gestaltungsqualität	%		90%	90%	90%	90%	90%	90%	-	-		90%	90%	
Zielgruppenwirkung Interaktionsgrad	%		100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-		100%	100%	

KENNZAHLENSTECKBRIEFE

Definition	Methode	Frequenz	Verantwortlichkeit
Finanzieller Aufwand für die Trainingsworkshops	Budgetcontrolling	quartalsweise	PG
Finanzaufwand pro Workshopteilnehmer	Budgetcontrolling	Jahresabschluss	PG
Anzahl Planstellen für die Trainingsworkshops	Personalkontrolling	quartalsweise	PG
Anzahl der Workshopteilnehmer	Teilnehmerliste	quartalsweise	SW
Anzahl erreichter OFK im Verhältnis zur Anzahl OFK gesamt	Teilnehmerliste	quartalsweise	SW
Anzahl durchgeführter Trainingsworkshops	Workshopplan	quartalsweise	SW
Anzahl potenzieller Teilnehmerfeedbacks in Form von "Mein Beitrag" im Verhältnis zur Anzahl Workshopteilnehmer	Workshopkonzept, Teilnehmerliste	quartalsweise	SW
Die inhaltlich / Gestaltungsqualität zeigt den Erfüllungsgrad definierter Qualitätsansprüche an die Trainingsworkshops auf	Checkliste	pro Workshop	SW
Anzahl vereinbarter Beiträge der Teilnehmer im Verhältnis zur Anzahl der Workshopteilnehmer	Workshopnachbereitung, Teilnehmerliste	pro Workshop	SW

KENNZAHLENSYSTEM FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING MANAGING BUSINESS

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₅)	Ist (t ₅)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	0	2.500	-	-	0	-	0	-		2.500	0,64	
Personaleinsatz		FTE	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25		0,25	0,25	
Leistungsquantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	0	1500	900	1500	900	1500	1500	1500		3900	3900	
	Reichweitenquote	%	0%	6%	4%	6%	4%	6%	6%	6%		16%	16%	
Umsetzungshäufigkeit	Anzahl		0	10	6	10	6	10	10	10		26	26	
Potenzieller Interaktionsgrad	%		-	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%		50%	50%	
Leistungsqualität														
Inhalts-Gestaltungsqualität	%		-	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%		90%	90%	
Zielgruppenwirkung Interaktionsgrad	%		-	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%		50%	50%	

KENNZAHLENSTECKBRIEFE

Definition	Methode	Frequenz	Verantwortlichkeit
Finanzieller Aufwand für Managing Business	Budgetcontrolling	quartalsweise	PG
Finanzaufwand pro Trainingsteilnehmer	Budgetcontrolling	Jahresendsumme	PG
Anzahl Planstellen für die Trainingsworkshops	Personalkontrolling	quartalsweise	PG
Anzahl Trainingsteilnehmer	Teilnehmerliste	quartalsweise	DH
Anzahl erreichter MFKA/FAKausgewählte MA im Verhältnis zur Anzahl MFKA/FAKausgewählte MA (Zielgruppe Training) gesamt	Teilnehmerliste	quartalsweise	DH
Anzahl Trainingsumsatzungen	Trainingsplan	quartalsweise	DH
Anzahl potenzieller Diskussionsteilnehmer im Verhältnis zur Anzahl Trainingsteilnehmer	Trainingskonzept	quartalsweise	DH
Die inhaltlich / Gestaltungsqualität zeigt den Erfüllungsgrad definierter Qualitätsansprüche an das Training auf	Checkliste	pro Training	DH
Anzahl aktiver Diskussionsteilnehmer im Verhältnis zur Anzahl der Trainingsteilnehmer	Trainingsbeobachtung, Teilnehmerliste	pro Training	DH

■ >10% Zielabweichung zum letzten Messzeitpunkt
■ <=10% Zielabweichung zum letzten Messzeitpunkt
■ Zielerreichung oder -übereffüllung zum letzten Messzeitpunkt

KENNZAHLENSTECKBRIEFE

Definition	Methode	Frequenz	Verantwortlichkeit
Anzahl erreichter Führungskräfte bzw. Anzahl gebuchter Lighthouse-Termine	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl angebotener Lighthouse-Termine	Buchungssystem	quartalsweise	DH
Anzahl gebuchter Termine im Verhältnis zur Anzahl angebotener Termine	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl erreichter Führungskräfteausgewählter MA im Verhältnis zur Anzahl Führungskräfteausgewählter MA (Zielgruppe) gesamt	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl erreichter Führungskräfte im A-Ressort	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl erreichter Führungskräfte im B-Ressort	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl erreichter Führungskräfte im C-Ressort	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl erreichter Führungskräfte im D-Ressort	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl erreichter Führungskräfte im E-Ressort	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl erreichter Führungskräfte im F-Ressort	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl erreichter Führungskräfte im G-Ressort	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl erreichter Führungskräfte im H-Ressort	Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl potenzieller Erfahrungsberichte im Verhältnis zur Anzahl gebuchter Termine	Automatische Mail-Abfrage, Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl potenzieller Erfahrungsberichte nach Mail-Abfrage	Automatische Mail-Abfrage	quartalsweise	DH
Die inhalts-/ Gestaltungsqualität zeigt den Erfüllungsgrad definierter Qualitätsansprüche an Checkliste die Lighthouse-Aktivitäten auf		quartalsweise	DH
Anzahl eingehender Erfahrungsberichte im Verhältnis zur Anzahl der gebuchten Termine	E-Mail Eingang, Buchungsliste	quartalsweise	DH
Anzahl eingehender Erfahrungsberichte	E-Mail Eingang	quartalsweise	DH
Anzahl positiver Erfahrungsberichte im Verhältnis zur Anzahl eingehender Erfahrungsberichte	Inhaltsanalyse	quartalsweise	DH

KENNZAHLENSTECKBRIEFE

Definition	Methode	Frequenz	Verantwortlichkeit
Finanzieller Aufwand für Getting Closer	Budgetcontrolling	quartalsweise	PG
Finanzaufwand pro Teilnehmer	Budgetcontrolling	Jahresendsumme	PG
Anzahl Planstellen für Getting Closer	Personalcontrolling	quartalsweise	PG
Anzahl Teilnehmer	Teilnehmerliste	quartalsweise	DH
Anzahl Teilnehmer im Verhältnis zur Anzahl Zielgruppe (ausgewählte OFK/MF/AFK)	Teilnehmerliste	quartalsweise	DH
Anzahl umgesetztler Getting Closer Veranstaltungen	Veranstaltungsplan	quartalsweise	DH
Anzahl potenzieller Dialogteilnehmer im Verhältnis zur Anzahl Getting Closer Teilnehmer	Veranstaltungskonzept	quartalsweise	DH
Die inhalts-/ Gestaltungsqualität zeigt den Erfüllungsgrad definierter Qualitätsansprüche an Checkliste die Dialogveranstaltung auf		pro Veranstaltung	DH
Anzahl aktiver Dialogteilnehmer im Verhältnis zur Anzahl der Getting Closer Teilnehmer	Beobachtung, Teilnehmerliste	pro Veranstaltung	DH
Ja% des Fragestems Weiterempfehlung der Getting Closer Feedbackbefragung	Online-Fragebogen	pro Veranstaltung	DH

KENNZAHLENSYSTEM LIGHTHOUSE-AKTIVITÄTEN

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₅)	Ist (t ₅)	Kommentar
Reichweite bzw. Umsetzungsfähigkeit	Absolute Reichweite	Anzahl	67	134	67	134	67	134	67	134		67	134	402
	Angeborene Reichweite	Anzahl	150	350	150	350	150	350	150	350		150	350	1000
	Umsetzungsquote	%	45%	38%	45%	38%	45%	38%	45%	38%		45%	38%	40%
	Beteiligungsquote	%	0,3%	0,5%	0,3%	0,5%	0,3%	0,5%	0,3%	0,5%		0,3%	0,5%	1,6%
	Reichweite A-Ressort	Anzahl	7	14	7	14	7	14	7	14		7	14	42
	Reichweite B-Ressort	Anzahl	10	20	10	20	10	20	10	20		10	20	60
	Reichweite C-Ressort	Anzahl	10	20	10	20	10	20	10	20		10	20	60
	Reichweite D-Ressort	Anzahl	10	20	10	20	10	20	10	20		10	20	60
	Reichweite E-Ressort	Anzahl	10	20	10	20	10	20	10	20		10	20	60
	Reichweite F-Ressort	Anzahl	10	20	10	20	10	20	10	20		10	20	60
	Reichweite G-Ressort	Anzahl	5	10	5	10	5	10	5	10		5	10	30
	Reichweite H-Ressort	Anzahl	5	10	5	10	5	10	5	10		5	10	30
Potenzieller Interaktionsgrad	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%
Potenzielle Erfahrungsberichte	Anzahl	67	134	67	134	67	134	67	134	67		67	134	402
Leistungsqualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität	%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%		90%	90%	90%
Zielgruppenwirkung	Rücklaufquote	%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%		75%	75%	75%
Interaktionsgrad	Erfahrungsbereiche	Anzahl	50	100	50	100	50	100	50	100		50	100	301
	Erfahrungsbereiche	Anzahl	50	100	50	100	50	100	50	100		50	100	301
Positive Interaktion	%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%		90%	90%	90%

KENNZAHLENSYSTEM GETTING CLOSER

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₅)	Ist (t ₅)	Kommentar
Finanzaufwand	EUR	25.000	35.000	25.000	35.000	25.000	35.000	25.000	35.000	25.000		25.000	35.000	120.000
Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	166,67
Personaleinsatz	FTE	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1
Leistungsquantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	120	240	120	240	120	240	120	240		120	240	720
	Reichweitenquote	%	2,4%	4,8%	2,4%	4,8%	2,4%	4,8%	2,4%	4,8%		2,4%	4,8%	14%
Umsetzungsfähigkeit	Anzahl	1	2	1	2	1	2	1	2	2		1	2	6
Potenzieller Interaktionsgrad	%	15%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	79%
Leistungsqualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität	%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%		90%	90%	90%
Zielgruppenwirkung	Interaktionsgrad	%	15%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	79%
Weiterempfehlungsrate	%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%		75%	75%	75%

KENNZAHLENSTECKBRIEFE

Definition	Methode	Frequenz	Verantwortlichkeit
Finanzieller Aufwand für den Intranetauftritt CustomerFirst	Budgetcontrolling	quartalsweise	PG
Finanzaufwand pro unterschiedlicher Nutzer	Budgetcontrolling	Jahresabschluss	PG
Anzahl Planstellen, die am Intranetauftritt arbeiten	Personalcontrolling	quartalsweise	PG
Anzahl der Seitenbesuche (Visits, auch Mehrfachzugriffe) auf der Intranetplattform CustomerFirst	Logfileanalysen	quartalsweise	JH
Anzahl Nutzer der Intranetplattform CustomerFirst	Logfileanalysen	quartalsweise	JH
Anzahl techn. Zugang zum Intranet	Logfileanalysen	quartalsweise	JH
Anzahl veröffentlichter Beiträge auf der Intranetplattform CustomerFirst	Content Management System	quartalsweise	JH
Anzahl Nennungen von CustomerFirst bzw. Kundenorientierung im Verhältnis zur Anzahl Beiträge 'Aktuell'	Clipping	quartalsweise	JH
Jahressumme entspricht den durchschnittlichen Quartalswerten	Content Management System	quartalsweise	JH
Anzahl angabotener Feedback bzw. Interaktionskanäle im Verhältnis zur Anzahl der Seiten	Content Management System	quartalsweise	JH
Die Inhalts-/Gestaltungsqualität zeigt den Erfüllungsgrad definierter Qualitätsansprüche an Checkliste die Intranetseiten von CustomerFirst auf	Checkliste	quartalsweise	JH
Summe eingehender E-Mails an Kontaktadresse, ausgedrückt Downloads, Blogkommentare im Intranet im Verhältnis zur Anzahl unterschiedlicher Nutzer	Logfileanalysen	quartalsweise	JH
Anzahl positiver Feedbacks via E-Mail Kontaktadresse oder Blogkommentare im Verhältnis zur Anzahl eingehender Feedbacks gesamt	Inhaltsanalyse	quartalsweise	JH
Qualitative Erfassung des Themenbezugs der Interaktion	Inhaltsanalyse	quartalsweise	JH
Durchschnittliche Verweildauer der Nutzer	Logfileanalysen	quartalsweise	JH
Durchschnittliche Anzahl Seitenabrufe innerhalb des Intranetauftritts pro Nutzer	Logfileanalysen	quartalsweise	JH

KENNZAHLENSTECKBRIEFE

Definition	Methode	Frequenz	Verantwortlichkeit
Finanzieller Aufwand für den CustomerFirst Newsletter	Budgetcontrolling	quartalsweise	PG
Finanzaufwand pro Newsletter-Abonnement	Budgetcontrolling	Jahresabschluss	PG
Anzahl Planstellen, die am Newsletter arbeiten	Personalcontrolling	quartalsweise	PG
Anzahl der Newsletter-Abonnenten, Jahressumme entspricht Jahreswert	IT-System	quartalsweise	JH
Anzahl der Newsletter-Abonnenten im Verhältnis zur Anzahl der Mitarbeiter mit einem technischen Zugang	IT-System	quartalsweise	JH
Anzahl versendeter CustomerFirst Newsletter	Newsletterarchiv	quartalsweise	JH
Anzahl Interaktionsangebote im Newsletter (Links, Antwortfunktion, Kontaktadresse) im Verhältnis zur Anzahl Newsletterbeiträge	Newsletterarchiv	quartalsweise	JH
Die Inhalts-/Gestaltungsqualität zeigt den Erfüllungsgrad definierter Qualitätsansprüche an Checkliste den CustomerFirst Newsletter auf	Checkliste	quartalsweise	JH
Summe Klicks auf Newsletter-Links, eingehender E-Mails an Kontaktadresse im Verhältnis zur Anzahl der Newsletter-Abonnenten	Logfileanalysen	quartalsweise	JH

KENNZAHLENSYSTEM INTRANETPLATTFORM CUSTOMERFIRST

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₅)	Ist (t ₅)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand	Kosten pro erreichte Mitarbeiter/Seitenbesucher	EUR	18.500	-	20.000	-	10.000	-	20.000	-		20.000	68.500	0,86
Personaleinsatz		FTE	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-		0,5	0,5	
Leistungs Quantität														
Reichweite	Bruttoreichweite	Anzahl	15.000	25.000	15.000	25.000	15.000	25.000	15.000	25.000		25.000	80.000	
	Nettoreichweite	Anzahl	12.000	16.000	12.000	16.000	12.000	16.000	12.000	16.000		16.000	55.000	
	Reichweitenquote	%	15%	20%	15%	20%	15%	20%	15%	20%		20%	70%	
Erscheinungshäufigkeit		Anzahl	16	24	16	24	16	24	16	24		24	80	
Durchdringungsexponent		%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%		25%	25%	
Unternehmensinteraktion		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Potenzialer Interaktionsgrad		%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%		90%	90%	
Leistungs Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%		90%	90%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%		25%	25%	
Positive Interaktion		%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%		75%	75%	
Top-Themen Ranking Interaktion		qualitativ												
Verweildauer		min	5	5	5	5	5	5	5	5		5	5	
Seitenabrufe		Anzahl	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	

KENNZAHLENSYSTEM CUSTOMERFIRST NEWSLETTER

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₅)	Ist (t ₅)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	3.000	-	3.000	-	3.000	-	3.000	-		3.000	12.000	0,48
Personaleinsatz		FTE	0,1	-	0,1	-	0,1	-	0,1	-		0,1	0,1	
Leistungs Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	10.000	20.000	10.000	20.000	10.000	20.000	10.000	20.000		20.000	25.000	
	Reichweitenquote	%	13%	25%	13%	25%	13%	25%	13%	25%		25%	31%	
Erscheinungshäufigkeit		Anzahl	1	2	1	2	1	2	1	2		2	7	
Potenzialer Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Leistungs Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%		90%	90%	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	

>10% Zielabweichung zum letzten Messzeitpunkt
 <=10% Zielabweichung zum letzten Messzeitpunkt
 Zielerreichung oder -übereinflung zum letzten Messzeitpunkt

KENNZAHLENSYSTEM SOCIAL MEDIA REPORTING

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₅)	Ist (t ₅)	Kommentar
Input-Ressourcen														
Finanzaufwand	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	0	-	40.000	-	40.000	-	40.000	-		120.000	-	
Personaleinsatz		FTE	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-		0,5	-	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	0	-	250	-	250	-	250	-		750	-	
	Reichweitenquote	%	0%	-	10%	-	10%	-	10%	-		30%	-	
Umsetzungshäufigkeit		Anzahl	0	-	4	-	4	-	4	-		12	-	
Polenzialer Interaktionsgrad		%	-	-	100%	-	100%	-	100%	-		100%	-	
Leistungs Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität		%	-	-	90%	-	90%	-	90%	-		90%	-	
Zielgruppenwirkung														
Interaktionsgrad		%	-	-	50%	-	50%	-	50%	-		50%	-	
Interaktionen absolut	Anzahl		0	-	125	-	125	-	125	-		375	-	

■ > 10% Zielabweichung zum letzten Messzeitpunkt
■ <= 10% Zielabweichung zum letzten Messzeitpunkt
■ Zielerreichung oder -übererfüllung zum letzten Messzeitpunkt

KENNZAHLENSTECKBRIEFE

Definition	Methode	Frequenz	Verantwortlichkeit
Finanzieller Aufwand für Social Media Reporting (Tiefenanalysen und Reporting)	Budgetcontrolling	quartalsweise	PG
Finanzaufwand / Anzahl Nutzer der Ergebnisse	Budgetcontrolling	Jahresabschluss	PG
Anzahl Planstellen für Social Media Reporting	Personalcontrolling	quartalsweise	PG
Anzahl Empfänger der Analyseergebnisse	Anfragen, Gremien	quartalsweise	MS
Anzahl Empfänger im Verhältnis zur Anzahl Zielgruppe (ausgewählte OFK/IFK/AFK im A-, B-, C- und D-Ressort)	Teilnehmerliste	quartalsweise	MS
Anzahl realisierter Social Media Reportings	Veranstaltungsplan	quartalsweise	MS
Anzahl angebotener Feedback- bzw. Interaktionsmöglichkeiten im Verhältnis zur Anzahl der Nutzer	Social Media Reports	quartalsweise	MS
Die Inhalts-/Gestaltungsqualität zeigt den Erfüllungsgrad definierter Qualitätsansprüche an die Social Media Berichte auf	Checkliste	pro Analyse	MS
Anzahl Anfragen, Feedbacks und sonstige Reaktionen von Nutzern im Verhältnis zur Anzahl der Nutzer gesamt	E-Mail Eingang, Termine	quartalsweise	MS
Anzahl Anfragen, Feedbacks und sonstige Reaktionen von Nutzern der Social Media Analysen	E-Mail Eingang, Termine	quartalsweise	MS

KENNZAHLENSYSTEM DIALOGRAUM CUSTOMERFIRST

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₅)	Ist (t ₅)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	35.000	-	42.000	-	28.000	-	42.000	-		147.000	-	
Personaleinsatz		FTE	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75		0,75	0,75	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	20	120	80	120	80	120	120	340		340	340	
	Reichweitenquote	%	0,08%	0,48%	0,3%	0,5%	0,3%	0,5%	0,5%	1,4%		1,4%	1,4%	
Umsetzungshäufigkeit	Anzahl		1	6	4	6	4	6	6	17		17	17	
Potenzieller Interaktionsgrad	%		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität	%		90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%		90%	90%	
Zeigruppenwirkung														
Interaktionsgrad	%		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Weiterempfehlungsrate	%		75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%		75%	75%	

KENNZAHLENSTECKBRIEFE

Definition	Methode	Frequenz	Verantwortlichkeit
Finanzieller Aufwand für den Dialograum	Budgetcontrolling	quartalsweise	PG
Finanzaufwand pro Teilnehmer	Budgetcontrolling	Jahresabschluss	PG
Anzahl Planstellen für den Dialograum	Personalcontrolling	quartalsweise	PG
Anzahl der Dialograumbesucher	Teilnehmerliste	quartalsweise	SW
Anzahl erreichter OFK/MFK/AFK/ausgewählte MA im Verhältnis zur Zielgruppe gesamt (OFK, MFK, AFK, ausgewählte MA)	Teilnehmerliste	quartalsweise	SW
Anzahl realisierter Dialogräume	Roadmap	quartalsweise	SW
Potenzielle Anzahl aktiver Dialogteilnehmer im Verhältnis zur Anzahl der Teilnehmer	Workshopkonzept, Teilnehmerliste	quartalsweise	SW
Die Inhalts-/ Gestaltungsqualität zeigt den Erfüllungsgrad definierter Qualitätsansprüche an den Dialograum auf	Checkliste	pro Dialograum	SW
Anzahl aktiver Dialogteilnehmer im Verhältnis zur Anzahl der Teilnehmer	Beobachtung, Teilnehmerliste	pro Dialograum	SW
Ja/Nein des Fragebogens Weiterempfehlung der Feedbackbefragung zum Dialograum	Online-Fragebogen	pro Dialograum	SW

KENNZAHLENSYSTEM KUNDENORIENTIERTER PROZESSWORKSHOP

Kennzahl	Einzelwert	Einheit	Soll (t ₁)	Ist (t ₁)	Soll (t ₂)	Ist (t ₂)	Soll (t ₃)	Ist (t ₃)	Soll (t ₄)	Ist (t ₄)	Status	Soll (t ₅)	Ist (t ₅)	Kommentar
Input Ressourcen														
Finanzaufwand	Kosten pro erreichte Mitarbeiter	EUR	65.000	-	30.000	-	20.000	-	30.000	-		145.000	-	
Personaleinsatz		FTE	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	
Leistung Quantität														
Reichweite	Absolute Reichweite	Anzahl	30	90	60	90	60	90	90	270		270	270	
	Reichweitenquote	%	0,6%	1,8%	1,2%	1,8%	1,2%	1,8%	1,8%	5,4%		5,4%	5,4%	
Umsetzungshäufigkeit	Anzahl		1	3	2	3	2	3	3	9		9	9	
Potenzieller Interaktionsgrad	%		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Leistung Qualität														
Inhalts-/Gestaltungsqualität	%		90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%		90%	90%	
Zeigruppenwirkung														
Interaktionsgrad	%		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	
Weiterempfehlungsrate	%		75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%		75%	75%	



Anhang C: Change-Befragung Kundenorientierung



CHANGE-BEFragung KUNDENORIENTIERUNG.

[English Version](#)

Sehr geehrte Damen und Herren,

Sie, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gestalten den Erfolg des Unternehmens - aber unsere Kunden entscheiden über den Erfolg. Gelebte Kundenorientierung sichert unseren Geschäftserfolg und bringt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Deswegen ist es unser Ziel, die Kundenorientierung im Unternehmen zu stärken und in unserer Kultur zu verankern.

Mit dem Start der Initiative Kundenorientierung wurde das Veränderungsthema Kundenorientierung auf den Weg gebracht und mittlerweile sind vielfältige Projekte entstanden. Doch wo stehen wir auf dem Weg zur Verbesserung der Kundenorientierung? Sind Veränderungen spürbar und wirksam?

Um zu wissen, was wir verbessern können, brauchen wir Sie! Geben Sie uns Feedback, wie Sie Kundenorientierung heute ganz persönlich, in Ihrem Arbeitsbereich und im Unternehmen erleben. So können Sie selbst den laufenden Veränderungsprozess mitgestalten und steuern.

Die regelmäßige Change-Befragung misst die Wirksamkeit der kundenorientierten Veränderungen und holt ein aktuelles Meinungsbild im Unternehmen ein. Aus den Ergebnissen werden konkrete Handlungsfelder zur Optimierung abgeleitet.

[Change-Befragung starten](#)

Nutzen Sie diese Chance! Beteiligen Sie sich bis zum 29.06.2012 an der kurzen Befragung und damit an der Veränderung. Vielen Dank!

Selbstverständlich erfolgt die Befragung anonym und in Abstimmung mit dem Betriebsrat sowie Datenschutz. Die Teilnahme ist freiwillig.

Ihr
Projektleiter CustomerFirst

Anhang 9: Anschreiben der ersten Change-Befragung Kundenorientierung

Dekan der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften:

Herr Professor Dr. Dirk Hachmeister

Erstgutachter:

Herr Professor Dr. Wolfgang Schweiger

Zweitgutachter:

Herr Jun.-Professor Dr. Jeffrey Wimmer

Tag der mündlichen Prüfung/ Kolloquium:

21. November 2014 in Stuttgart-Hohenheim