

Kommunikation in der Transformation

Eine veränderte Sicht auf das Kommunikationsmanagement in Veränderungsprozessen

Von Michael Bürker

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ was eine Transformation von Change-Prozessen unterscheidet,
- ▶ was Transformationsmanagement und -kommunikation aus dem Scheitern von Change-Projekten lernen können,
- ▶ wie gesellschaftliche, wirtschaftliche und organisationale Transformation zusammenhängen,
- ▶ welche Rolle die Kommunikation für Organisationen und Transformation spielt,
- ▶ wie Unternehmensführung, Transformations- und Kommunikationsmanagement zusammenarbeiten,
- ▶ was die Kommunikation in den einzelnen Phasen der Transformation leistet,
- ▶ wie sich Transformation und Kommunikation synchronisieren lassen,
- ▶ wie Organisations- und Kommunikationsstrukturen im Transformationsmanagement gestaltet werden,

- ▶ wie Stakeholder systematisch an Transformationen beteiligt werden können,
- ▶ welche Konsequenzen sich aus der Transformation für das Kommunikationsmanagement ergeben.

Der Autor

Dr. Michael Bürker ist Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut. Er ist Organisationsberater für Kommunikation und Medien in Neubiberg bei München (Kommunikation weiterdenken). Seit 2021 ist er Landesvorsitzender der Deutschen Public-Relations-Gesellschaft (DPRG) in Bayern.

Kontakt: michael.buerker@kommunikation-weiterdenken.org

Inhalt

1	Einführung.....	4
2	Scheitern und Gelingen von Veränderungen	6
2.1	Positionen der Change-Forschung.....	7
2.2	Anforderungen und Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungen.....	11
3	Zentrale Unterschiede zwischen Change und Transformation	13
4	„Neue“ Sicht auf die Kommunikation in Organisationen	22
4.1	Begriff der Organisation	22
4.2	Umwelt von Organisationen.....	23
4.3	Komplexität der Umwelt.....	23
4.4	Kommunikation in Organisationen.....	24
4.5	Meinungsklima in Organisationen.....	25
4.6	Konsequenzen für das Kommunikationsmanagement.....	26

5	Prinzipien der Transformation von Organisationen. . .	28
5.1	Transformation als Lern- und Entwicklungsprozess	29
5.2	Phasen der Transformation von Organisationen. .	31
5.3	Bedeutung der Unternehmenskultur.	34
5.4	Zusammenspiel von Unternehmensführung, Transformationsmanagement und Unternehmenskommunikation	36
5.5	Beteiligung und Integration von Stakeholdern . .	38
5.6	Veränderte Führungskonzepte und Managementansätze	40
5.7	Kommunikation in der Transformation	44
6	Synchronisation von Transformation und Kommunikation	47
6.1	Aufgaben und Funktionen der Transformationskommunikation	47
6.2	Organisations- und Kommunikationsstruktur . .	51
6.3	Doppelte Integration der Transformationskommunikation	57
6.4	Kommunikations- und Beteiligungsprozesse . . .	59
6.5	Beziehungsorientiertes Kommunikationsmanagement	62
7	Literatur	69

Lesehinweis: Der Beitrag greift wesentliche Aussagen aus dem Buch „Management der Nachhaltigkeitskommunikation“ (Bürker 2025) auf und überträgt sie auf jede Art von Transformation.

*„Es mögen Fische sterben und Menschen,
das Baden in Seen oder Flüssen mag Krankheiten
erzeugen,
es mag kein Öl mehr aus den Pumpen kommen
und die Durchschnittstemperaturen mögen sinken
oder steigen:
solange darüber nicht kommuniziert wird,
hat dies keine gesellschaftlichen Auswirkungen“.*

(Niklas Luhmann, 1986).

1 Einführung

Wirtschaft im Umbruch

Ein Bericht im *Manager Magazin* sorgte zu Jahresbeginn für Unruhe in der deutschen Wirtschaft (29.01.2025): Nach einer Studie von Porsche Consulting (2025) scheitern 70 Prozent aller Transformationen in Unternehmen.

Nach einer repräsentativen Studie der Strategieberatung Roland Berger sehen 73 Prozent der befragten C-Level-Manager*innen, die einen strukturellen Umbau begleitet haben oder planen, ihr Unternehmen durch strukturelle Umbrüche und aktuelle Krisen bedroht, 42 Prozent sogar stark bedroht (Müller & Pielken 2024, S. 7). 84 Prozent der befragten Manager*innen einer weiteren Unternehmensstudie sehen in ihren Unternehmen hohen bzw. sehr hohen Transformationsbedarf (Nordantech 2024, S. 12). Drei Viertel gehen von einem weiteren Anstieg aus.

Themen der aktuellen Transformation

Das wichtigste Transformationsthema für Unternehmen im deutschsprachigen Raum ist die Digitalisierung und Automatisierung (Porsche Consulting 2025, S. 4). Danach folgen Prozessoptimierung und

Programme für Effizienzsteigerung und Kostensenkung). Nachhaltigkeit (-17 %-Punkte) und New Work (-20 %-Punkte) haben dagegen spürbar an Bedeutung verloren (S. 5). Auch der Einsatz künstlicher Intelligenz im Kommunikationsmanagement verharret in vielen Unternehmen in der Experimentierphase (Mickeleit, Altenhoff & Ehlers 2025).

Erschwerend kommt hinzu, dass sich mit der Digitalisierung, der neuen Arbeitswelt und Nachhaltigkeit mehrere Transformationen überlagern und die Komplexität und Dynamik der Veränderungen deutlich erhöhen (Abbildung 1). Im Transformationsmanagement kommt es daher immer wieder zu Schwierigkeiten, Konflikten und Widerständen bei der Umsetzung. Viele Manager*innen wünschen sich inzwischen wieder autoritärere Führung (Starker, Roos & Aguntius, S. 6).

Sich überlagernde Transformationen

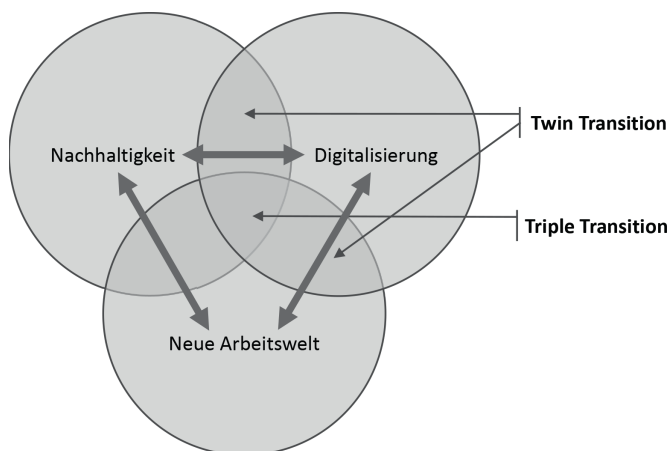


Abb. 1: *Triple Transition aus Digitalisierung, New Work und Nachhaltigkeit (Eigene Darstellung)*

Dennoch hat der Begriff *Transformation* Konjunktur in Medienberichten, auf Fachtagungen und in Kommunikationsabteilungen. Was also sind die Gründe für das Scheitern vieler Veränderungsprojekte und -prozesse? Was lässt sich daraus lernen?

2 Scheitern und Gelingen von Veränderungen

Schwierigkeiten bei Transformationsprojekten

Nach einer Befragung von rund 500 Managern durch das Handelsblatt Research Institute (2024) sind die größten Schwierigkeiten bei Transformationsprojekten in den Unternehmen: unklare Ziele (36 %), Widerstand der Mitarbeitenden (32 %), fehlende Offenheit für Innovation (26 %) und Transformationsträgheit/-müdigkeit (23 %) (S. 2). Mehr als 70 Prozent der Mitarbeitenden und des mittleren Managements unterstützen die Transformation ihrer Unternehmen nicht (Porsche Consulting 2025, S. 8).

Herausforderungen der Transformation

Als wichtigste Herausforderungen zeigten sich nach einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung: Komplexität (80 %), Akzeptanz in der Belegschaft (76 %), Zeitpläne (70 %), Mobilisierung der Belegschaft (66 %) sowie die Einbindung wichtiger Stakeholder (von Kettler & Helfritz 2023, S. 16).

Eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft (Dietz, Hammermann & Stettes 2022) zeigt, dass Beschäftigte mit Transformationserfahrung Veränderungen kritischer sehen als ihre Vorgesetzten. Sie sehen wesentliche Aspekte von Transformationen deutlich seltener als erfüllt an als Führungskräfte (S. 14). Am deutlichsten ist der Unterschied

bei der Erklärung von Veränderungen (-23 %-Punkte), gefolgt von Berücksichtigung von Ansprüchen und Mitgestaltungsmöglichkeiten (jeweils -17 %-Punkte).

2.1 Positionen der Change-Forschung

Diese aktuellen Studien bestätigen die Befunde der Forschungsliteratur (ausführlicher: Bürker 2025). Danach scheitern bis zu drei Viertel der Change-Projekte in Unternehmen (Bittner-Fessler et al. 2023, S. 81–82; Koromzay 2021, S. 76; Lauer 2019, S. 49). Hemmnisse des Wandels sind psychische und organisatorische Einflüsse (Lauer 2019, S. 31–44):

**Warum
Change-
Projekte
scheitern**

- ▶ Zu den *individuellen Faktoren* zählen das Vermeiden unangenehmer Informationen (kognitive Dissonanz) und beschränkte Rationalität.
- ▶ *Kollektive* Faktoren sind die formale Organisation (starke Zentralisation, formalisierte Prozesse, ausgeprägte Effizienzorientierung) oder starke Unternehmenskulturen (Mitarbeiterstolz, Betriebsblindheit, Gruppendenken).
- ▶ Hinzukommen *wirtschaftliche* Argumente wie zunehmende Kosten, Fehlinvestitionen, gefährdete Umsätze und Gewinne. Weitere Gründe sind: eine zu geringe Priorisierung der Veränderungen, Übergehen der Unternehmenskultur, Vermeiden von Konflikten, Vernachlässigen von Kommunikation und Transparenz sowie fehlende Vorbildfunktion der Führungskräfte (Koromzay 2021, S. 77–78).

Widerstand gegen Verän- derungen

Der wichtigste Grund für das Scheitern von Change-Projekten wird letztlich im Widerstand der Belegschaften, aber auch des mittleren Managements gesehen (Lauer 2019, S. 53–56). Er äußert sich in Widerspruch, Aufregung, Ausweichen und Lustlosigkeit. Weitere Symptome sind erhöhte Reibungsverluste durch Endlos-Debatten und Papierkrieg, Krankenstand, Fluktuation (Doppler & Lauterburg 2014, S. 356–357).

Hinzukommen Sachgründe wie Überforderung, Kritik an bisheriger Arbeitsweise, Angst vor Arbeitsplatzverlust und Machtgründe wie möglicher Verlust von Einflussmöglichkeiten, Reputation sowie Sach- und Personalressourcen (Lauer 2019, S. 56–57).

Sachlogik dominiert über Psychologik

Die Hauptursache für den Widerstand und das Scheitern sieht Doppler (2017) in einer „nahezu ausschließlich sachlich-rationalen Betrachtungsweise“ (S. 75). Neben der vorherrschenden *Sachlogik* gebe es die *Psychologik* der Betroffenen mit ihren menschlichen Grundbedürfnissen Klarheit, Ordnung, Sicherheit, Zugehörigkeit und Handlungsfähigkeit (S. 76–78). Sie seien bei unbekannten oder unerwünschten Veränderungen in Unternehmen gefährdet und können zu Widerstand führen (S. 81). Insbesondere unter Zeitdruck ist Widerstand in der Regel unerwünscht und wird eher verdeckt ausgeübt (S. 82). Obwohl Kommunikation für erfolgreiches Change-Management eine „maßgebliche Rolle“ spiele (S. 98), würden häufig nur Informationen weitergegeben, wo Dialog und Feedback nötig wären.

Die einseitige Fokussierung auf die formale Seite der Organisation fällt häufig erst auf, wenn Veränderungsprojekte auf Schwierigkeiten und Widerstände treffen (Kühl & Muster 2016, S. 44). So fallen die Bedeutung einer zweiseitig ausgerichteten Kommunikation, die Berücksichtigung des gleichzeitigen und gemeinsamen Nutzens für Unternehmen und Mitarbeitende (Corporate und Employee Value), das Stärken von Glaubwürdigkeit und Vertrauen durch offene, transparente und wahrhaftige Kommunikation häufig dem geforderten Tempo und Ausmaß notwendiger Veränderungen zum Opfer.

Kommunikationsmängel

Widerstände gegen Veränderungen seien häufig die Folge davon, dass Mitarbeitende bzw. Betroffene Ziele, Hintergründe oder Motive nicht verstanden haben, nicht glauben, was ihnen mitgeteilt wurde, oder die Veränderungen nicht mitgehen wollen oder können (Doppler & Lauterburg 2014, S. 355). Die genannten Autoren konstatieren (S. 363–364): Veränderungen ohne Widerstände gebe es nicht. Sie nicht zu beachten, führe schließlich zu Blockaden.

Mangelnde Motivation und fehlendes Verständnis

Weitere Gründe für das Entstehen von passiven und aktiven Widerständen sind: bereits gescheiterte Veränderungsprojekte, geringes Verständnis für Notwendigkeit und Zielbild, Angst vor Veränderungen, fehlenden Kompetenzen, neuen Technologien und Arbeitsplatzverlust (Bittner-Fessler et al. 2023, S. 30). Auch auf Seiten der Führungskräfte könne es zu Widerständen kommen wegen Angst vor Macht-, Kontroll- und Jobverlust, fehlender Change-Erfahrung und unzureichender Akzeptanz.

Aus diesen Gründen hält Koromzay (2021) die Begriffe *Change-Management* und *-Projekt* für verfehlt (S. 79). Management sei zwar notwendig für erfolgreiche Veränderungen, aber nicht hinreichend. Auf den zweiten Blick erweisen sich viele Transformationsprojekte als klassische Restrukturierungsprojekte und Kostensenkungsprogramme. Ein Blick auf die verfolgten Ziele zeigt, dass weniger die Transformation als vielmehr die Effizienzsteigerung (51,8 %) und Kostensenkung (38,8 %) im Vordergrund stehen (Handelsblatt Research Institute 2024, S. 4).

Anlässe für Transformationsprojekte

Nach einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (von Kettler & Helfritz 2023) sind Restrukturierungen bzw. Kostensenkung die häufigsten Anlässe (39 %) für umfassenden organisationalen Wandel, mit dem Ziel einer effektiveren, flexibleren und anpassungsfähigeren Belegschaft (S. 9). Transformationen, die über die Organisation hinausreichen, wie Digitalisierung und Automatisierung (29 %) und Nachhaltigkeit (1 %), bleiben dahinter zurück.

Dennoch hat der Begriff *Transformation* Konjunktur in Medienberichten, auf Fachtagungen, in Strategiepapieren und Kommunikationsabteilungen. Was also lässt sich lernen aus den Gründen für das Scheitern vieler Veränderungsprojekte und -prozesse?

2.2 Anforderungen und Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungen

Aus dem Wissen über Hemmnisse und Widerstände gegen Veränderungen in Unternehmen wurden Schlüsse für ein verbessertes Change-Management gezogen. Ansatzpunkte sind *Individuen* (Fähigkeiten, Rollen, Verhalten), *Strukturen* (Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation, Ressourcen, Technologie) und die *Kultur* (Grundannahmen, Werte, Normen, Symbole) des Unternehmens (Lauer 2019, S. 7–8).

**Individuen,
Strukturen
und Kultur
als Ansatz-
punkte**

Der Kommunikation kommt eine erfolgskritische Bedeutung für die grundlegende Veränderung von Organisationen zu (Lauer 2019, S. 125; Mohr et al. 2010, S. 60–67). Alles, was getan oder nicht getan wird, sendet eine Botschaft aus. Vor allem Vorbereitung und Start sind von zentraler Bedeutung. So birgt etwa die Initiierung auf Routine-Wegen die Gefahr der Marginalisierung.

Harte Erfolgskomponenten sind eine konkrete Zielbestimmung, eine angemessene Projektorganisation, die personelle Kompetenz der beteiligten Führungskräfte, die Festlegung der Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsinstrumente sowie die Wahl eines geeigneten Ortes für das Projektteam. Hinzukommen Softfacts, die eine immer stärkere Rolle spielen: die Mobilisierung der Beteiligten, das Schaffen einer kreativen Spannung sowie der konstruktive Umgang mit Widerständen.

Ein Vergleich erfolgreicher und nicht erfolgreicher Unternehmen zeigt, dass Klarheit, die Entwicklung von Kompetenz und Entscheidungsfreiheit die zen-

**Zentrale
Erfolgsfak-
toren**

tralen Erfolgsfaktoren sind (Porsche Consulting 2025, S. 11). Dafür müssten klare Ziele vorgegeben und kontroverser Dialog gefördert werden (S. 12–13), selbstbestimmte Weiterbildung ermöglicht und Silos aufgebrochen werden (S. 14–15). Nötig seien mehr Entscheidungsfreiheit und mehr Eigenverantwortung für Mitarbeitende (S. 16–17). Dafür müssten starre Regeln durch nachvollziehbare Leitlinien ersetzt werden.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Studie des Handelsblatt Research Institute (2024). Danach sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren: klares Ziel und klare Vision (42 %), Beschäftigte mitnehmen (36 %), Zielkonflikte offenlegen und lösen (31 %), Belegschaft Sinn und Zweck erklären (30 %) und passende Kommunikation (25 %) (S. 3). Als wichtigste Fähigkeit für alle beteiligten Manager*innen wird von den Befragten die Kommunikation angesehen (80 %) (S. 4).

Ein klares Commitment des Top-Managements (86 %) und zielgruppengerechte Kommunikation (85 %) werden als entscheidende Erfolgsfaktoren angesehen (von Kettler & Helfritz 2023, S. 17). Neben der formalen, sichtbaren und in der Regel einfacher handhabbaren Seite ist auch die informale Seite der Organisationskultur zu berücksichtigen (Kühl & Muster 2016, S. S. 45–62). Sie ist häufig in Form blinder Flecke oder Tabus verborgen. Konflikte und Widerstände dürften nicht als Uneinsichtigkeit, sondern vielmehr als zusätzliche Perspektive zur Problemlösung wahrgenommen werden. Dies führe schließlich zur Variation von Lösungsansätzen. Bei deren paralleler

Umsetzung setze sich schließlich der Lösungsansatz durch, der am wenigsten Widerstand auf sich zieht und die meisten Beteiligten befriedigt.

Die starke Übereinstimmung der Aussagen weckt den Eindruck, dass Transformation möglicherweise nur ein neues Etikett für Change ist. Ein Begriff, der nach dem Scheitern vieler Change-Projekte neue strategische Bedeutung verspricht. Ein Blick auf Entstehungsgeschichte und Forschung zeigt, dass es zwischen beiden Begriffen trotz vieler Gemeinsamkeiten deutliche Unterschiede gibt.

3 Zentrale Unterschiede zwischen Change und Transformation

Die Begriffe *Change* und *Transformation* werden häufig synonym verwendet (Montua 2025, S. 3; Andresen 2024, S. 38). Und doch unterscheiden sich Change und Transformation fundamental (ausführlicher: Bürker 2025).

Das klassische Change-Management scheint aus der Zeit gefallen (Bittner-Fessler et al. 2023, S. 2–3). Insbesondere drei Faktoren haben keine Gültigkeit mehr: *langfristige Detailplanungen*, *Top-down-Vorgehensweisen* und die *Erwartung zum Normalzustand* zurückkehren zu können. Dies führt in Organisationen zur zunehmenden Anwendung agiler Methoden. Doch mehr als auf neue Methoden wie Scrum, Design Thinking, Dailys und Stand-ups kommt es auf eine veränderte Herangehensweise und Haltung gegenüber Veränderungen an. Kommunikation und Beteiligung wurden immer wieder als zentrale Voraussetzungen bzw. Erfolgsfaktoren von Change-Projekten betont

Change-Management – ein überholter Ansatz?

(Bittner-Fessler et al. 2023, S. 100; Lauer 2019, S. 125; Doppler 2017, S. 98).

Entstehung der Begriffe

Die Begriffe *Change-Management* und *Transformation* sind etwa zur selben Zeit aufgetaucht. Karl Polanyi (2015) beschrieb 1944 mit „The Great Transformation“ den historischen Übergang von einer integrierten Gesellschaft zu einer verselbstständigten liberalen Marktwirtschaft im 19. Jahrhundert. Nur wenig später entwickelte Kurt Lewin (1947) eine Theorie der Veränderungen in Gruppen und Organisationen, deren drei Phasen *Unfreeze*, *Move* und *Freeze* bis heute in vielen Darstellungen des Change-Managements enthalten sind (S. 34–35; Bittner-Fessler et al. 2023, S. 16–19; Lauer 2019, S. 70–71).

Transformationen – mehr als Reformen

Bei *Transformationen* (auch: *Transition*) handelt es sich um grundlegende Regime- bzw. Systemwechsel. Sie gehen über Reformen hinaus und betreffen ganze Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme (Brocchi 2022, S. 3–5; Luks 2019, S. 3; Brand 2018, S. 483; Kollmorgen et al. 2015, S. 14). Change-Projekte sind dagegen auf grundlegende Veränderungen in einer Organisation beschränkt (Lauer 2019, S. 6). Strategieänderungen, Restrukturierungen und Firmenfusionen können ohne gleichzeitigen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft durchgeführt werden.

Transformationen sind wesentlich komplexer. Während sich im Change bestehende Strukturen und Prozesse in Organisationen ändern, wandeln sich in der Transformation auch die organisationsübergreifende Wirtschaft und Gesellschaft. Der Begriff bezeichnet einen Übergang von einer Form

in eine andere. Der Wandel ist gekennzeichnet durch ko-evolutionäre, parallel und in wechselseitiger Abhängigkeit ablaufende Prozesse in Technologie, Infrastruktur, Politik, Märkten, Kultur und Wissenschaft über einen Zeitraum von bis zu 50 Jahren, mit nicht-linearem Verlauf und offenem Ende (Kungl 2023, S. 3). Das unterscheidet Transformationen von Change-Prozessen in Unternehmen, die einen klaren Beginn, ein festgelegtes Ende sowie definierte Ziele und Ergebnisse haben.

Transformationen lassen sich verstehen als dynamische Wechselwirkungen zwischen *Nischen* als sozialen Orten der Neuerung, *Regimen* als wahrnehmungs- und handlungsleitenden Strukturen (z. B. Überzeugungen, Erwartungen, Routinen und Normen zur Reproduktion sozio-technischer Systeme) und *Landschaften* als äußeren (exogenen) Entwicklungen in Natur, Wirtschaft und Gesellschaft (Kungl 2023, S. 4–5; Sommer 2023, S. 4–5, WBGU 2011, S. 99–101). Veränderungen in der Landschaft üben Druck auf das Regime aus und stimulieren Innovationen in Nischen, die wiederum zu Veränderungen im Regime führen. Abweichende Erwartungen, Geschwindigkeiten und Eigenlogiken führen zu einem Stottern bei diesen Veränderungen.

Die Synchronisation von Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft ist der zentrale Unterschied zwischen Transformation und Change-Projekten (Lauer 2019). Danach ist die Transformation von Unternehmen (Mikro-Ebene) eingebettet in die Transformation von Wirtschaft (Meso-Ebene) und Gesellschaft (Makro-Ebene) (Abbildung 2).

Synchronisation von Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft

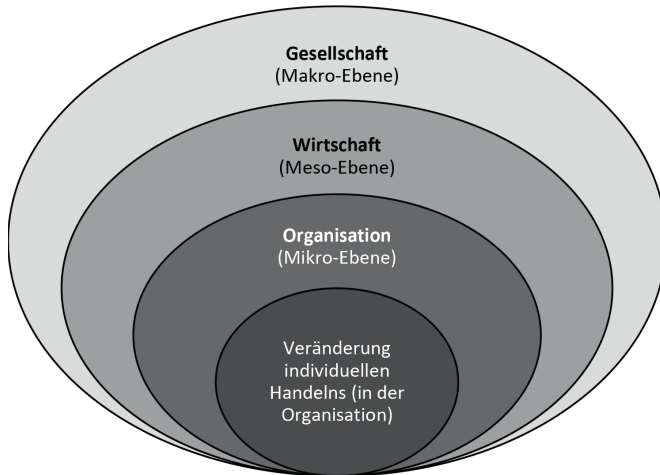


Abb. 2: Makro-, Meso- und Mikro-Ebene der Transformation (Eigene Darstellung)

Da Unternehmen kaum die Möglichkeit haben, Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes zu beeinflussen, bleibt ihnen nur die Möglichkeit der Selbstveränderung bei gleichzeitiger Anpassung an die wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Umwelt. Damit deuten sich auch die Grenzen des Managements an, das nur an der eigenen Organisation ansetzen kann. Danach besteht der Beitrag von Unternehmen zur Transformation in ihrer Selbsttransformation. Die Transformationskommunikation bezieht daraus ihre gesellschaftliche Funktion (Bittner-Fessler & Weicht 2020).

Beteiligung und Feed- back von Stakeholdern

Unternehmen, die ausschließlich eigene Ziele verfolgen, gefährden ihre Anpassbarkeit an psychische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Nur wenn sie Interessen von Stakeholdern und Gesellschaft integrieren (*Shared*

Value; Porter & Kramer 2015), können sie erfolgreich überleben. Damit rücken Beteiligung und Feedback ins Zentrum von Transformationsmanagement und -kommunikation (Bittner-Fessler et al. 2023; Lauer 2019; Doppler 2017). Sorgen, Vorbehalte und Widerstände werden nicht als störende, sondern als funktionale Ereignisse verstanden (Kühl & Muster 2016).

Eine systematische Gegenüberstellung fasst die Unterschiede zwischen Change und Transformation zusammen (Tabelle 1; ausführlicher: Bürker 2025):

Systematische Gegenüberstellung

	Change	Transformation
Bezugsobjekt	Unternehmen/ Organisation	Wirtschaft und Gesellschaft
Charakter der Veränderung	Veränderung im bestehenden Rahmen der Organisation	Grundlegender Wandel von Wirt- schaft und Gesell- schaft
Auslöser der Veränderungen in Organisationen	Marktliche Veränderungen, Top-Management (endogen, aus dem System selbst)	Gesellschaftliche Veränderungen (exogen: von außen, aus der Umwelt)
Veränderungsgegenstand	Kernkompe- tenzen und -prozesse, Aufbau- und Ablauforganisa- tion, neue Strate- gien und Techno- logien	Gesamte Organi- sation, alle Unter- nehmensbe- reiche, Routinen und Verhaltens- weisen, Organisa- tionsidentität, Geschäftsmodell

	Change	Transformation
Beginn	Geplanter, durch Entscheidungskommunikation initiiertes Start	Spontaner, schleicher, sprunghafter Beginn
Dauer	Kurz- bis mittelfristige Dauer	Langfristiger Prozess
Verlauf	Linearer, geplanter, gesteuerter Verlauf (Managementprozess)	Unsicherer Verlauf, kontinuierliche, unberechenbare Veränderungen, wachsende Komplexität und Kontingenz, steigende Eigendynamik durch interne und externe Akteure*
Ende	Geplantes, durch Entscheidungskommunikation herbeigeführtes Ende	Offenes, unkalkulierbares Ende
Ziel	Erhöhte Effektivität und Effizienz durch Restrukturierung und Prozessoptimierung (Business Reengineering)	Existenzsicherung durch erhöhte Anpassungsfähigkeit und Resilienz (aufgrund sich laufend verändernder Ziele, Barrieren und Erfolgchancen)

	Change	Transformation
Planung	Deterministische, lineare Planung	Dynamische, iterative Planung (da Verlauf nur bedingt rational vorhersehbar und kalkulierbar)
Handlungsrahmen	Innerhalb bestehender Unternehmens- bzw. Organisationskultur	Veränderte Unternehmens- bzw. Organisationskultur
Koordination/Steuerung	Top-down, klassische Führung, klassisches Projektmanagement	Down-up (Gegenstromverfahren), laterale Führung, agiles Management
Erfolgsfaktoren	Hierarchie, Projektmanagement, Commitment, Readiness	Kommunikation, Beteiligung, Empowerment, Experimentierfreude, Fehlerkultur
Verständnis	Sozio-technischer Managementprozess	Sozialer, evolutionärer Lern- und Entwicklungsprozess

Tab. 1: *Change und Transformation im Vergleich (eigene Darstellung; vgl. Montua 2025, S. 3; Andresen 2024, S. 6, 38–40, 87–106; Lauer 2019, S. 6)*

Mit Blick auf die Unterschiede wird deutlich, dass eine Transformation mit den Methoden und Techniken des Change-Managements zu betreiben, zu kurz greift und zu scheitern droht. So wird kontro-

vers diskutiert, ob sich Change und Transformation überhaupt planen, organisieren und steuern lassen (Kollmorgen et. al 2015, S. 17). Kühl & Muster (2016, S. 37–39) sprechen von Grenzen, Unmöglichkeit und Illusion der (zweck)rationalen Planung von Change-Projekten. Das bedeutet eine Abkehr vom bewussten, rationalen Planungs- und Steuerungsoptimismus der Managementlehre. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und Dynamik sind veränderte Management- und Führungskonzepte erforderlich.

Konzept der lernenden Organisation

Am weitesten entwickelt ist das Konzept der *lernenden Organisation*. Damit wird der permanente, evolutionäre Wandel zur Anpassung an veränderte Umweltbedingungen in Form kleiner Schritte beschrieben (Lauer. 19, S. 231–234). Veränderungen und Wandel können sich auf drei Ebenen vollziehen: Soll-/Ist-Abweichungen werden operativ angepasst (Single-Loop, *Wandel 1. Ordnung*), grundsätzliche Handlungsweisen geändert (Double-Loop, *Wandel 2. Ordnung*) oder die generelle Lern- und Anpassungsfähigkeit weiterentwickelt (Deutero-Lernen, *Wandel 3. Ordnung*). In der Folge gewinnen Innovationsfähigkeit, Vielfalt und Dezentralität an Bedeutung (S. 231, 246–247). Voraussetzungen dafür sind Risikobereitschaft, Fehler-toleranz, Kooperationsbereitschaft und offene Information.

Neuere Management- und Führungskonzepte

Ansätze wie *agiles Management*, *Ambidextrie*, *laterale Führung* und *Holokratie* berücksichtigen die zunehmende Unberechenbarkeit von externen Einflüssen und Entwicklungen aufgrund von Instabilität, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit

(VUCA) und setzen vor allem auf Reaktions- und Anpassungsfähigkeit (Welge, Al-Laham & Eulerich 2024, S. 151–152).

Kühl (2015) weist darauf hin, dass Innovation, Wandel, Beteiligung und Hierarchieabbau zu Identitätsverlust, Unsicherheitszonen, Dauerpolitisierung und Machtkämpfen führen können. An die Stelle von Komplexitätsreduktion träte stattdessen Komplexitätssteigerung. So unterscheidet Andresen (2024) zwischen Change und agiler Transition als geplantem oder schrittweise gelerntem Wandel (S. 38–40).

Komplexitätsreduktion vs. Komplexitätssteigerung

Im Unterschied zum Change muss sich das Transformationsmanagement auf gleichzeitig stattfindende wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Veränderungen in seiner Umwelt einstellen und daran anpassen. Es befindet sich in einer Sandwich-Position zwischen internen und externen Veränderungserfordernissen, die synchronisiert und aufeinander abgestimmt werden müssen.

Aus den Unterschieden zwischen Change und Transformation zieht Montua (2025) Schlüsse für die begleitende Kommunikation: Während die Change-Kommunikation vor allem Planung, Meilensteine und Ergebnisse vermitteln sollte, zielt die Transformationskommunikation auf Dialog, emotionale Ansprache und Sinnvermittlung (S. 3).

Ein Blick auf Entwicklungen der Organisations- und Kommunikationstheorie zeigt, dass Funktion der Kommunikation in der Transformation von Organisationen über die Begleitung und Moderation hinausgeht.

4 „Neue“ Sicht auf die Kommunikation in Organisationen

Entwicklungen in den Sozialwissenschaften in den letzten 25 Jahren haben zu wesentlichen Änderungen im Verständnis zentraler Grundbegriffe der Organisations- und Kommunikationstheorie geführt (ausführlicher: Bürker 2025).

4.1 Begriff der Organisation

Kommunikationsbeziehungen als Basis

Organisationen bestehen nicht aus Personen oder Handlungen, sondern aus Kommunikationsereignissen und -episoden auf der Basis von Kommunikationsbeziehungen (Winkler & Schoeneborn 2022, S. 421–422). Menschen tun sich zusammen, einigen sich auf gemeinsame Vorhaben, setzen sich Ziele (Zwecke), geben sich einen institutionellen Rahmen, legen fest, wer dazugehört und wer nicht (Mitgliedschaft) und wer wann worüber entscheidet (Hierarchie) (Kühl & Muster 2016, S. 8–9).

Kommunikation definiert Organisationen

Kommunikation über Entscheidungen ist der grundlegende Modus von Organisationen (Luhmann 2000, S. 62–65). Organisationen grenzen sich durch Kommunikation ihrer primären Stakeholder von ihrer Umwelt ab. Sie definieren durch Kommunikation, was zur Organisation gehört und was nicht. Die Organisation ist der Rahmen bzw. die Plattform für das Aushandeln der unterschiedlichen Stakeholder-Interessen. Kommunikation ermöglicht diesen Austausch. Sie erzeugt die Organisation, wie sie von ihren Stakeholdern gesehen, erlebt und gelebt wird.

4.2 *Umwelt von Organisationen*

Die *Umwelt* ist für Organisationen eine Black Box (Luhmann, 1988, S. 556–557). Wahrgenommen wird nur, was außen mitgeteilt und in der Organisation wahrgenommen und verstanden wird – also Gegenstand von Kommunikation ist. Alles, was Organisationen über Wirtschaft (z. B. Zielgruppen, Märkte, Mitbewerber) und Gesellschaft (z. B. Bevölkerung, Medien, Politik) wissen, erzeugen sie selbst nach Maßgabe eigener Strukturen und Regeln. Die externe Umwelt wird von der Organisation, wie sie sie sieht, intern konstruiert (Luhmann 2000, S. 45–51; 1988, S. 57–60).

**Umwelt als
Black Box**

Zur unsichtbaren Umwelt von Organisationen gehört auch die private Seite ihrer Mitarbeitenden. Menschen sind nie ganz Teil von Organisationen, sondern durch Verträge lediglich an ihre Rollen gebunden. Private Gedanken und Meinungen können aber relevant werden, wenn sie durch informelle Kommunikation in die Organisation eindringen. Gefährdungen zu erkennen, bevor sie eintreten und zum Kollaps führen, wird zu einer existenziell wichtigen Aufgabe. Da es sich dabei um *interne* Konstrukte als Ergebnis *interner* Prozesse handelt, stellen sie selbst ein Risiko dar: Unternehmen können kritische Veränderungen in der Umwelt übersehen, unter- bzw. überschätzen oder falsch einschätzen.

**Private Seite
der Mitarbei-
tenden**

4.3 *Komplexität der Umwelt*

Die Umwelt ist stets komplexer als die Organisation und daher dauerhafte Quelle von Unsicherheiten, Risiken und Gefahren (Luhmann 1988,

**Umwelt als
Quelle von
Bedrohungen**

S. 45–51). Daraus folgt, dass Unternehmen nicht alle externen Ereignisse und Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft beobachten können, geschweige denn vorhersehen. Dasselbe gilt für Ereignisse in der eigenen Organisation (*blinde Flecke*).

Die Fähigkeit auf Ereignisse in ihrer Umwelt zu reagieren, können Unternehmen durch interne Differenzierung bzw. die Steigerung ihrer eigenen Komplexität ermöglichen bzw. erhöhen (Luhmann, 1988, S. 38, 262). Sie reduzieren Umweltkomplexität, indem sie durch Ordnung Sicherheit aufbauen und sich durch Variation an ihre Umwelt anpassen (vgl. Luhmann 1986, S. 213). Diese Form der Umwelthanpassung kennt keine beste Weise, kein *Survival of the Fittest* (Maturana & Varela, 1991, S. 125). Was sich bewährt, hat Bestand. Unternehmen können bestenfalls wissen, was nicht funktioniert. So wird Vielfalt ermöglicht und gesichert.

4.4 Kommunikation in Organisationen

Kommunikation erzeugt Organisationen

Die Kommunikation in und von Organisationen ist kein taktisches Instrument. Kommunikation erzeugt Organisationen, wenn sich Akteure in ihrer Kommunikation auf die Organisation als gemeinsamen Gegenstand beziehen (z. B. Geschäftsideen, Businesspläne, Verträge) und dabei zu Akteuren der Organisation werden (Winkler & Schoeneborn 2022, S. 422). Organisationen werden durch anschließende Kommunikationen reproduziert bzw. erhalten (z. B. E-Mails, Meetings, Video-Konferenzen, Projektaufträge, Kundengespräche, Strategien) (Luhmann 2000, S. 45–51). Sie können Akteure

autorisieren, in ihrem Namen zu sprechen. Mitteilungs- und Verstehensprozesse können Organisationen als kollektive Absender oder Empfänger zugerechnet werden (Bürker 2013, S. 127–128).

Kommunikation ist keine absenderorientierte Mitteilung, Nachricht oder Botschaft nach dem Sender-Empfänger-Modell, sondern ein Ereignis bzw. eine Episode in der Beziehung zwischen Akteuren mit wechselnden Kommunikationsrollen (z. B. Zuhören, Verstehen, Reden, Mitteilen, Schweigen). Sie kann nicht auf einzelne Personen oder Handlungen reduziert werden (Luhmann 1988, S. 191–198). Sinn und Bedeutung werden nicht vermittelt, sondern ausgehandelt (Maturana & Varela, 1991, S. 210–212). Dabei haben die Beteiligten stets auch die Möglichkeit sich anders (*kontingent*) zu bestimmen und zu verhalten (Luhmann 1988, S. 66, 152–154).

Kommunikation als Ereignis

4.5 *Meinungsklima in Organisationen*

Das *Organisationsklima* bildet sich aus den Mehrheitsmeinungen in einer Organisation, wie sie von Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Durch seine Messung lassen sich Veränderungen schneller und intensiver beobachten als tatsächliche Einstellungsänderungen (Bürker 2022, S. 9). Durch systematische Vergleiche zwischen wahrgenommenem Meinungsklima und tatsächlicher Meinungsverteilung können Verzerrungen (z. B. pluralistische Ignoranz, falscher Konsens) identifiziert werden, die sich durch Kommunikation korrigieren lassen.

Organisationsklima als Indikator

Mit Hilfe des Meinungsklimas können Unternehmen die Stärke ihrer eigenen Transformations-

Meinungsklima

positionen in den Kommunikationsbeziehungen mit ihren Stakeholdern realistischer einschätzen. Sie können Transformationsthemen mit positivem Meinungsklima erkennen und Meinungsmehrheiten für sich nutzen. Zugleich können sie die Unterschätzung ihrer Transformationsaktivitäten durch entsprechende Kommunikation abschwächen. Schließlich können Unternehmen bislang nicht erkannte Dissonanzen identifizieren und potenziellen Krisen vorbeugen.

4.6 Konsequenzen für das Kommunikationsmanagement

Neue Rolle der Kommunikation

Dieses in Organisationspsychologie und -soziologie verbreitete, in der Managementpraxis ungewöhnliche Organisationsverständnis verleiht der Kommunikation eine umfassendere, grundlegende Funktion. Sie ist das *existenzielle* Element. Nichts geschieht ohne Kommunikation. Alle Mitarbeitenden in Unternehmen sind an ihr beteiligt. Sie kann nicht an die Kommunikationsabteilung delegiert werden. Wenn sie stoppt, hört die Organisation auf zu existieren. Dem Kommunikationsmanagement kommt vor allem die Funktion zu, die *formelle* Kommunikation durch Strukturgestaltung und Prozesssteuerung in der Aufbau- und Ablauforganisation zu managen und die Mitarbeitenden, vor allem aber Unternehmensleitung und Führungskräfte, für die Kommunikation zu ermächtigen (*Empowerment*).

Für Unternehmensleitungen, Transformationsmanagement und -kommunikation eröffnet dieses Organisationsverständnis eine Umstellung auf Kommunikation (über Entscheidungen) als grundlegenden Modus der Transformation. Nach diesem Verständnis ist sie von Beginn an tragendes Element beim Aufbau eines Transformationsmanagements. Professionelles Kommunikationsmanagement ermöglicht eine höhere Wirksamkeit von Maßnahmen (Effektivität) und reduziert entsprechende Risiken. Das erfordert die Berücksichtigung der *informellen* Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Transformation.

Kommunikation als grundlegender Modus der Transformation

Das tiefere, in den Sozialwissenschaften verbreitete Kommunikationsverständnis wertet *Verstehensprozesse* zu gleichwertigen Kommunikationshandlungen wie Mitteilungen auf. Es begründet die besondere Bedeutung von *Listening* und *Monitoring* für das Kommunikationsmanagement. Feedback und Rückkopplung durch Interaktionen und Dialoge mit internen und externen Stakeholdern erschließen differenziertere Beobachtungen, wechselseitiges Verständnis und ermöglichen Anpassungen an interne und externe Veränderungen.

Bedeutung von Listening und Monitoring

Für die Transformationskommunikation bedeutet dies, alle Stakeholder als gleichwertige Partner in der Kommunikation zu betrachten und sie nicht auf die Rolle von Informationsempfängern zu reduzieren. Vielmehr sind ihre Wahrnehmungen und Einstellungen gegenüber der Transformation in der Organisation, durch Befragungen, idealerweise in Dialogform (z. B. Soundingboards,

Stakeholder als gleichwertige Partner

Wahrnehmungen und Einschätzungen als eigene Konstruktionsleistungen

Workshops, Townhall-Meetings) zu erheben. Unterschiede zu Sichtweisen und Zielen von Unternehmensleitung und Transformationsmanagement sind zu identifizieren und in der Planung für die Transformationskommunikation zu berücksichtigen.

Dieses komplexere Verständnis des Verhältnisses zwischen Organisationen und ihrer Umwelt lenkt den Blick auf die *organisationsinternen* Strukturen und Prozesse, die bestimmen, wie die Transformation und interne sowie externe Rahmenbedingungen wahrgenommen und verstanden werden. Es schärft das Bewusstsein des Managements, dass Wahrnehmungen und Einschätzungen eigene Konstruktionsleistungen sind und keine Inputs von außen. Die bisherige Verarbeitung von Informationen über die Organisation und ihre Umwelt ist zu prüfen und ggf. weiterzuentwickeln. Die so gesteigerte Eigenkomplexität der Organisation ermöglicht qualifiziertere Entscheidungen für Anpassungen an bislang nicht oder nicht hinreichend registrierte Veränderungen in der Umwelt (z. B. durch Monitoring, Listening und Frühwarnsysteme).

Diese Einsichten haben Konsequenzen für Transformationsmanagement und -kommunikation.

5 Prinzipien der Transformation von Organisationen

Transformationen unterscheiden sich in wesentlichen, erfolgskritischen Aspekten von Change-Projekten (ausführlicher: Bürker 2025):

- Transformation ist kein Change-Projekt, sondern ein *Lern- und Entwicklungsprozess*.

- Transformation betrifft nicht nur einzelne Unternehmensbereiche und -einheiten, sondern die *gesamte Organisation* (integrales Transformationsmanagement).
- Die Transformation erfordert einen *Wandel der Unternehmenskultur*, der allein durch formelle Kommunikation nicht zu erreichen ist und die Unterstützung der informellen Kommunikation benötigt.
- Transformation kann nicht delegiert werden, sie ist ein *Zusammenspiel* von Unternehmensführung, Transformationsmanagement und Unternehmenskommunikation.
- Transformation erfordert eine *doppelte Integration* der Kommunikation in alle Unternehmensbereiche und -einheiten sowie in die Unternehmenskommunikation.

5.1 Transformation als Lern- und Entwicklungsprozess

Die Transformation von Organisationen erfordern eine hohe Lern- und Entwicklungsbereitschaft und -fähigkeit bei allen beteiligten Akteuren. Das gilt zunächst für Unternehmensleitungen und Führungskräfte. Sie müssen die Transformation nicht nur vorantreiben. Sie müssen bereit sein, sich selbst zu verändern und als Vorbilder glaubwürdig und verantwortlich handeln.

Mitarbeitende in einer passiven Rolle zu sehen, in der sie mitgenommen und aktiviert werden, greift zu kurz. Ihr Wissen nicht zu berücksichtigen und einzubinden, gefährdet den Erfolg der Transforma-

**Lern- und
Entwick-
lungsziele**

tion. Daraus lassen sich differenzierte Lern- und Entwicklungsziele ableiten (in Anlehnung an Rohn, Baedeker & Liedtke 2001, S. 12–13).

Auf der Ebene der *Organisation*:

- Probleme und Herausforderungen erkennen und verstehen
- Eigene Stärken und Schwächen erkennen und aus- bzw. abbauen
- Motivation, Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden einbinden und nutzen
- Austausch der Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen fördern
- Routinen und Verhaltensmuster überwinden
- Positive und negative Effekte, aber auch Barrieren erkennen

Auf der Ebene der *Mitarbeitenden*:

- Bewusstsein und Wissen über Transformation auf- und ausbauen
- Handlungsbedarf, Unternehmensziele und -strategie kennen und verstehen
- Veränderte Strukturen und Prozesse kennen und verstehen
- Verantwortungsbewusstsein aufbauen und stärken
- Vertrauen in eigene Kompetenzen und Wirksamkeit stärken
- Veränderungsbereitschaft entwickeln und Transformation aktiv unterstützen

Die Lern- und Entwicklungsbereitschaft drückt sich aus in der Akzeptanz von Experimenten und Fehlern für Veränderungen und Innovationen in Unternehmenskultur und Organisationsklima.

5.2 Phasen der Transformation von Organisationen

Den Prozess der Veränderung von Organisationen beschreiben die klassischen Modelle als drei Phasen nach Lewin, acht Stufen nach Kotter und sieben Phasen nach Streich.

Das Modell der drei Phasen *Unfreezing*, *Moving* und *Freezing* von Lewin (Bittner-Fessler et al. 2023, S. 16–19; von Hehn et al. 2021, S. 17) bleibt zu allgemein und unverbindlich. Das *8-Stufen-Konzept* von Kotter (1995) mit seinem Blick auf die idealtypische Vorgehensweise bei der aktiven Gestaltung und Steuerung im Veränderungsmanagement bleibt einem rational plan- und kalkulierbaren Managementprozess verbunden. Und das *Modell der sieben Phasen* nach Streich (2016) mit seiner stärkeren Betonung der emotionalen Aspekte des Wandels vom Schock über die Einsicht bis zur Integration geht von einer schockartigen Konfrontation mit Veränderungen aus, die bei Transformationen aufgrund ihrer langen Vorlaufzeit nur selten gegeben sind.

Nachteile der klassischen Change-Modelle

Zu wenig berücksichtigt wird bei allen drei Modellen die frühe Phase der Anstöße und Auslöser von Transformationen durch spontane, nicht geplante Initiativen (*Initiierung*), die Phase der Herausbildung von Strukturen und Prozessen für Transformationsmanagement und -kommunikation

(*Institutionalisierung*) sowie die Phase der Einführung neuer Strukturen und Prozesse (*Implementierung*) (Abbildung 3).

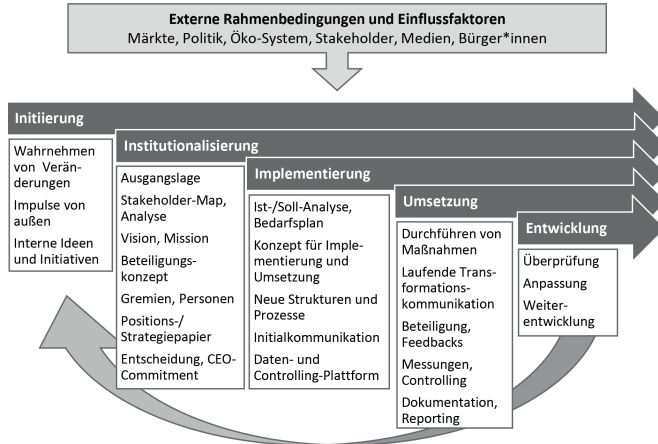


Abb. 3: 5-Phasen-Modell für das Transformationsmanagement (Eigene Darstellung)

Verlauf der Transformation

Der Verlauf der Transformation vollzieht sich idealtypisch in einem generischen Prozess mit mehreren, sich teilweise überschneidenden Entwicklungsschritten:

► Phase 1: Initiierung

Emergente Phase spontaner, organischer, nicht geplanter, freiwilliger Ideen und informeller Initiativen in der Organisation, Auslöser können interne und externe Anlässe und Impulse sein.

► Phase 2: Institutionalisierung

Phase der verstärkten Selbstorganisation und Verfestigung von Strukturen und Prozessen mit Kick-off, Grundsatzentscheidungen, Struktur-

und Ordnungsbildung sowie Transformationsstrategie.

► **Phase 3: Implementierung**

Phase der Veränderung der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation mit neuen Strukturen und Prozessen inklusive Initialkommunikation (Rollout).

► **Phase 4: Laufende Umsetzung**

Phase der kontinuierlichen Umsetzung, Messung und Steuerung von geplanten Maßnahmen inklusive Beteiligung und Feedback.

► **Phase 5: Weiterentwicklung**

Ergebnisoffene und zeitlich offene Phase der kontinuierlichen Verbesserung von Strukturen und Prozessen.

In allen fünf Phasen ermöglicht Kommunikation die Thematisierung, Diskussion und Entscheidung von Transformationsaufgaben und -zielen. Die Transformationskommunikation initiiert und moderiert die Beteiligung und das Feedback der Stakeholder. Das Kommunikationsmanagement sensibilisiert und berät Entscheider und Führungskräfte in Kommunikationsfragen. Das ermöglicht zugleich, den gesamten Prozess der Transformation von den Herausforderungen der Kommunikation her zu denken. Erst Kommunikation in der Organisation ermöglicht den Aufbau und die Einführung des Transformationsmanagements. Transformation und Kommunikation sind von Beginn an miteinander verzahnt.

**Verzahnung
von Trans-
formation
und Kommu-
nikation**

5.3 Bedeutung der Unternehmenskultur

Transformationen verändern nicht nur Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse in Unternehmen. Sie erfordern auch die Veränderung eingeübter und bewährter Denkhaltungen und Verhaltensweisen. Das macht die *Unternehmenskultur* zu einem wesentlichen Faktor bei grundlegenden und tiefgreifenden Veränderungen in Unternehmen (Bittner-Fessler et al. 2023, S. 21–25; von Hehn et al. 2021, S. 19; Koromzay 2021, S. 77–78; Lauer 2019, S. 7–8).

Unternehmenskulturen als gelebte Handlungsmuster

Bei Unternehmenskulturen handelt es sich um gelebte Handlungsmuster in Alltag von Organisationen sowie meist unbewusste Grundannahmen über interne Verhaltensweisen und die externe Umwelt (Schreyögg & Koch 2020, S. 584–585). Da Organisationen nicht alles regeln und Mitarbeitende nicht über alles informiert sein können (Kühl 2017, S. 9–11, 42), haben sich die sichtbaren oder unbewussten Regeln und Normen als Ergebnis von Lernprozessen und bewährten Lösungen in Organisationen entwickelt. Sie repräsentieren gemeinsame Orientierungen und vermitteln Sinn für die Interpretation von Ereignissen.

Vermittlung durch informelle Kommunikation

Die Unternehmenskultur wird vor allem durch informelle Kommunikation in der Organisation vermittelt (Kühl & Muster 2016, S. 17–25). Gerade bei Veränderungsprozessen müssen Unternehmensleitungen berücksichtigen, dass sich der informelle Bereich der Unternehmenskultur der formalen Kontrolle entzieht (Minssen 2017, S. 317–324). Die *formale Seite* umfasst dagegen die offiziellen und festgehaltenen Bedingungen und Erwartungen für Mitgliedschaft (Verträge, Stellenbeschreibungen,

Organigramme usw.) (Kühl & Muster 2016, S. 17–25). Die *Schauseite* der Selbstbeschreibungen (PR, Impression Management) bildet ihre Fassade bzw. zweite Realität nach innen und außen und fungiert zugleich als Schutz.

Erst das Zusammenspiel von formaler und informeller Seite sowie Schauseite ermöglicht Organisationen flexibel zu agieren. Der Wandel der Unternehmenskultur vollzieht sich auf allen drei Seiten der Organisation (in Anlehnung an von Hehn et al. 2021, S. 3; Kühl & Muster 2016, S. 19–20):

**Zusammen-
spiel von
formaler und
informeller
Seite**

- ▶ Führungskräfte als Vorbilder und unterstützende Mitarbeitende (Change Agents) zeigen ein sichtbar verändertes Verhalten.
- ▶ Das veränderte Verhalten wird auf der *internen Schauseite* der Organisation begründet und gezeigt (Change bzw. Transformation Story sowie kontinuierliche Selbstbeschreibung und Dokumentation durch die interne Kommunikation).
- ▶ Mitarbeitende übernehmen sukzessive das veränderte Verhalten.
- ▶ Die Veränderungen werden auf der sichtbaren, *formalen Seite* der Organisation institutionalisiert (Strategie, Corporate Vision, Mission Statement, Leitbild).

Deshalb ist vor der Initiierung von Veränderungen zu prüfen, wie kompatibel die momentane Unternehmenskultur mit den Regeln, Normen und Werten der Transformation sind. Daraus resultiert der Bedarf für eine gleichzeitige Transformation von Unternehmenskultur und Wirtschaftsweise.

5.4 *Zusammenspiel von Unternehmensführung, Transformationsmanagement und Unternehmenskommunikation*

Entscheidend für den Erfolg der Transformation und die Integration der Unternehmensbereiche und -einheiten ist das Commitment der Unternehmensleitung mit dem Transformations- und Kommunikationsmanagement. Daraus folgt ein zirkuläres Zusammenspiel mit parallelen Bottom-up- und Top-down-Prozessen (Abbildung 4).

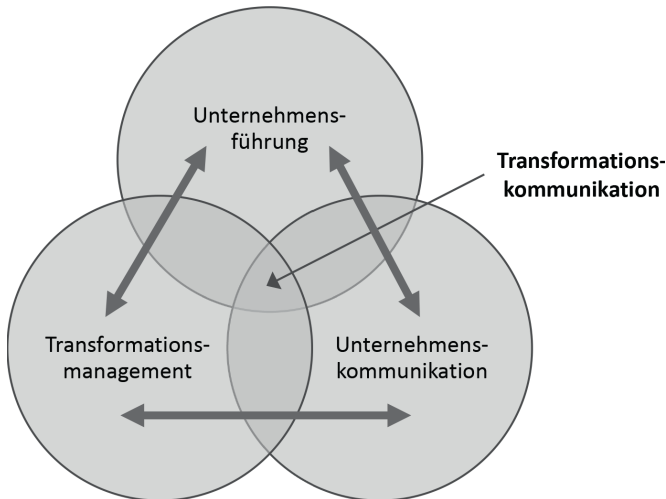


Abb. 4: *Managementmodell der Transformationskommunikation (Eigene Darstellung)*

Rolle des Top-Managements

Das *Top-Management*, insbesondere CEO und Chief Transformation Officer (CTO), spricht für das Unternehmen. Es trägt die Verantwortung für die Strategie und Umsetzung der Transformation und hat die Aufgabe, die Relevanz und Dringlichkeit der Transformation für Unternehmen, Markt

und Gesellschaft durch Leadership-Kommunikation nach innen und außen zu vertreten. Es vermittelt Transformationsziele, -strategie und -maßnahmen gegenüber wichtigen Stakeholdern wie Führungskräften, Key Accounts, Investor*innen und Top-Journalist*innen – idealerweise in dialogischen Kommunikationsformaten.

Führungskräfte bzw. das *mittlere Management* fungieren als Multiplikator*innen, Motivator*innen und Moderator*innen (top-down). Sie kommunizieren in Meetings und Gesprächen direkt mit den Mitarbeitenden. Zugleich geben sie Informationen über den Status und Fortschritt des Transformationsprozesses, aber auch Hemmnisse und Hindernisse an die Unternehmensleitung weiter (bottom-up). Nur zweiseitige Kommunikation kann sicherstellen, dass notwendige Informationen vorliegen, wo sie benötigt werden (Transparenz), und kritische Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden.

Das *Kommunikationsmanagement* wiederum verantwortet die kommunikative Einführung, Begleitung und Unterstützung nach innen und außen. Es berät die Unternehmensführung und setzt deren Vorgaben und Entscheidungen kommunikativ um. Den Kommunikationsmanager*innen kommt die Rolle zu, als Enabler alle im Unternehmen zu befähigen, über die Transformation zu sprechen (*Empowerment*). Nach außen managen sie vor allem die mediale, reichenweitenstarke Kommunikation mit allen sekundären Stakeholdern (Abbildung 5).

Rolle der Führungskräfte bzw. des mittleren Managements

Rolle des Kommunikationsmanagements

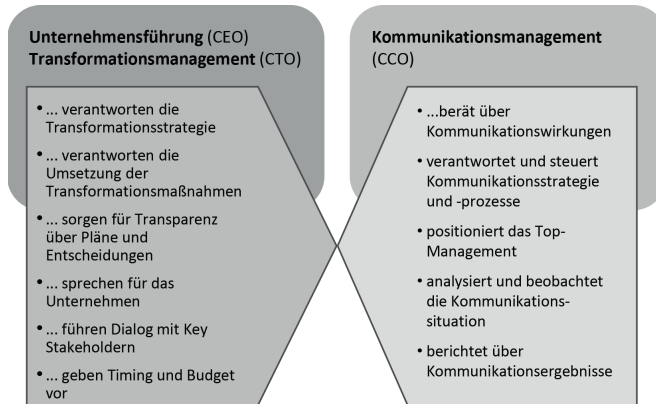


Abb. 5: Rollen im Zusammenspiel von Unternehmensführung, Transformations- und Kommunikationsmanagement (Eigene Darstellung)

5.5 Beteiligung und Integration von Stakeholdern

Für eine erfolgreiche Transformation benötigen Unternehmen die Akzeptanz und Unterstützung durch ihre Anspruchsgruppen (*Stakeholder*). Das setzt einen Wechsel von der Inside-out- zur Outside-in-Perspektive in den Beziehungen zu Stakeholdern voraus (Sandhu 2022, S. 860–864).

Primäre und sekundäre Stakeholder

Primäre Stakeholder wie Kund*innen, Mitarbeitende, Anteilseigner (Shareholder) und Geschäftspartner sind dadurch gekennzeichnet, dass sie in Geschäfts- und gleichzeitig in Kommunikationsbeziehungen zu Unternehmen stehen und dadurch *direkten* Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben (Sandhu 2022, S. 862). Ohne Kommunikation wären geschäftliche Transaktionen gar nicht möglich.

Sekundäre Stakeholder wie Verbände, NGO und politische Entscheider stehen ausschließlich in Kommunikationsbeziehungen mit Unternehmen. Sie können jedoch von deren Handlungen und Auswirkungen betroffen sein oder Ansprüche an Unternehmen formulieren und so *indirekt* Einfluss auf ihren Erfolg haben (Abbildung 6).

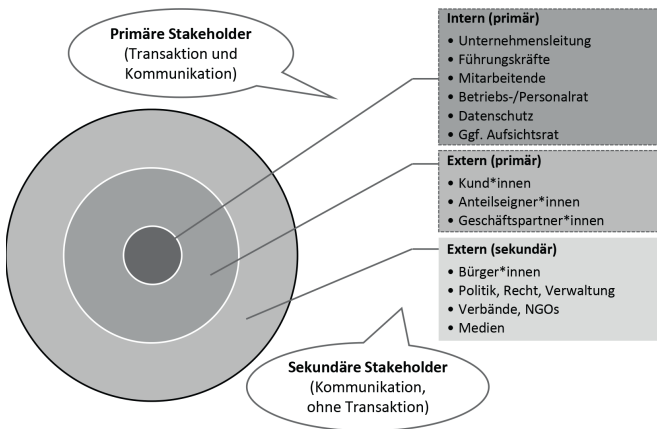


Abb. 6: Primäre und sekundäre Stakeholder in der Transformationstransformation (Eigene Darstellung)

Die Berücksichtigung von Beziehungen zu Stakeholdern kann Impulsgeber sein für Wertschöpfung, Innovation und Veränderung wie es in den Konzepten des *Shared Value* (Porter & Kramer 2015) und der *identitätsbasierten Markenführung* (Burmam et al. 2024) deutlich wird. *Corporate Value* ist nur möglich, wenn zugleich *Stakeholder Value* geschaffen wird. Stakeholder-Beziehungen ermöglichen Kooperationsgewinne durch wechselseitiges Geben und Nehmen.

**Stakeholder
als Impuls-
geber**

Für die Sicherung des Unternehmens ist die Pflege der bereits bestehenden Beziehungen mit den primären Stakeholdern vorrangig. Für Wachstumsbestrebungen ist dagegen der Aufbau von Beziehungen mit sekundären Stakeholdern durch Kommunikation entscheidend.

**Grad der
Beteiligung
und Koope-
ration**

Beim Ausmaß der Beteiligung und Kooperation zwischen Unternehmen und Stakeholdern unterscheiden Lintemeier & Rademacher (2016) vier Stufen bzw. Reifegrade: Information, Konsultation, Partizipation und Partnerschaft (S. 45). Die vorrangigen Ziele Sicherung der Akzeptanz (65 %) und Prävention von Konflikten (58 %) sowie Stakeholder-Dialoge (80 %) als häufigste Maßnahmen (S. 50–51) verdeutlichen die Relevanz der Stakeholder-Beteiligung in der Transformation. Ziel ist letztlich die wechselseitige Verknüpfung und Abstimmung (*Alignment*) zwischen Organisation und Stakeholdern (Zerfaß & Volk 2021, S. 474–475).

Wesentlich für wirksame Stakeholder-Beziehungen ist die zweiseitige Wertschöpfung von Unternehmen durch *Corporate Value* und *Stakeholder Value*. Der *Stakeholder Value* ist der Wert, den Unternehmen für ihre Stakeholder schaffen und bieten (müssen), um Mehrwert zu erzielen (*Corporate Value*) und durch Legitimität ihre Geschäftstätigkeit und Existenz (*Licence to operate*) sichern zu können.

5.6 Veränderte Führungskonzepte und Managementansätze

Die Unberechenbarkeit, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) von Transforma-

tionen erfordert flexiblere Managementansätze und Führungskonzepte. Dazu zählen der Strategieansatz der *Lernschule* nach Mintzberg, das *agile Management*, die *Ambidextrie* (beidhändige Führung nach Duncan) sowie die *laterale Führung* (ausführlicher: Bürker 2025).

Strategieverständnis der Lernschule nach Mintzberg

Mintzberg et al. (2007) kritisieren schon lange ein Strategieverständnis, das strategische Planung und operatives Handeln personell und organisatorisch trennt, die Stabilität von Situationen und Entwicklungen überschätzt, generische Strategien nutzt und Flexibilität einschränkt (S. 133–139).

Strategieentwicklung müsse stattdessen ein offener, flexibler, sich herausbildender Prozess sein. Strategien entstehen dann als Ergebnis individueller und organisationaler Lernprozesse (S. 226–227). Sie ließen sich nicht vorab durch das Management konzipieren. Dessen Aufgabe sei vielmehr, ihre Herausbildung zu erkennen und gegebenenfalls abschwächend oder verstärkend einzugreifen.

Strategien als emergente Prozesse

Agiles Management

Das Konzept des *agilen Managements* ist eine Reaktion auf das zunehmend komplexe, dynamische, globale und kompetitive Umfeld von Unternehmen (Meissner et al. 2023, S. 75–76; Dühring 2022, S. 700, 706). Es ist darauf ausgerichtet, Innovationen iterativ in kurzen Zyklen mit ausgeprägter Fehlerkultur und regelmäßigen Retrospektiven und Reviews zu entwickeln. Im Kern ist darunter die Fähigkeit von Unternehmen zu verstehen, auf

Flexibilität und Fehlerkultur

interne und externe Veränderungen schnell, flexibel und effizient zu reagieren. An die Stelle langwieriger Analyse und Planung treten kurze Entwicklungszyklen (*Sprints*) in weitgehend autonomen cross-funktional, hierarchieübergreifend und divers aufgestellten Teams (Andresen 2024, S. 118–123; von Hehn et al. 2021, S. 28–30).

Die Umstellung auf agile Methoden bedeutet einen Kulturwechsel im Management. Vor allem die Beratungspraxis kritisiert agiles Management (Wimmer 2023): Es würde zu wenig geprüft, für welche Managementaufgaben es geeignet sei. Umso wichtiger ist, klassische und agile Methoden zu verbinden (Hille & Sievers 2025, S. 11, 16–17). Als Lösungsansatz wurden die agile Arbeitsweise an die stabilitätsorientierte Organisationskultur angepasst, agile Teams von nicht-agilen Bereichen isoliert und Entscheidungen hierarchisch legitimiert (Zinn et al. 2023, S. 173).

Ambidextrie (beidhändige Führung)

Verknüpfung von Exploration und Exploitation

Der Ansatz der organisationalen *Ambidextrie* („Beidhändigkeit“) verhindert systematisch, einseitig auf Veränderung und Innovation zu setzen und das bisherige Geschäft und die Stabilität der Organisation aus dem Blick zu verlieren. Er verbindet die Fähigkeiten von Unternehmen, grundlegende Innovationen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln (*Exploration*) sowie gleichzeitig das bestehende Geschäft zu optimieren und erfolgreich weiterzubetreiben (*Exploitation*) (Bittner-Fessler et al. 2023, S. 5; Duwe 2020, S. 24). Um Beides auszubalancieren, werden Innovationen zeitlich oder räumlich-organisatorisch getrennt (*Innovation Labs*)

oder neue Bereiche geschaffen, um beide Aktivitäten gleichzeitig praktizieren zu können (Bittner-Fesseler et al. 2023, S. 6 Duwe 2020, S. 28).

Laterale Führung

Mit den Konzepten des agilen und ambidexteren Managements werden Anforderungen und Aufgaben von Führung deutlich verändert. An die Stelle zentraler, hierarchischer Top-down-Prozesse treten dezentrale, selbstorganisierende Bottom-up-Prozesse. Führung muss ohne Macht durch ihre Position in der Hierarchie in der Organisation auskommen.

Mit flacheren Hierarchien und zunehmender Projektarbeit suchen Manager*innen nach alternativen Führungs- und Steuerungstechniken. Das gilt insbesondere für Situationen, in denen nicht sicher ist, ob die bisherigen Mechanismen greifen, oder ob alles anders sein wird als bisher. Hier greift das Konzept der *lateralen Führung* als Führen ohne Macht und Weisungsbefugnis (Kühl 2017, S. 12–13). Führung wird funktional verstanden. Nicht einzelne starke Persönlichkeiten führen die Organisation, sondern miteinander vernetzte, sich selbstführende Einheiten. Aufgrund der Besonderheiten von Veränderungsprozessen, zum Beispiel der stärkeren Beteiligung von Mitarbeitenden, sei laterale Führung dafür besonders geeignet.

**Führen ohne
Macht und
Weisungs-
befugnis**

Change Leadership erfordert, Beteiligte und Betroffene den Entscheidungsprozess, den die Führung bereits durchlaufen habe, nachvollziehen zu lassen, die politischen Aspekte offenzulegen und sich nicht ausschließlich auf die positiven Seiten

von Veränderungen zu konzentrieren (Koromzay 2021, S. 82–83).

5.7 Kommunikation in der Transformation

Die besondere Rolle, Bedeutung und Funktion der Kommunikation in der Transformation von Organisationen resultieren aus dem veränderten Verständnis von Organisationen.

Konstitution der Transformation

Kommunikation ermöglicht, initiiert und reproduziert die Transformation von Organisationen, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie bildet die Infrastruktur für ihre Thematisierung, Diskussion, Auseinandersetzung und Entscheidung.

Im Prozess der Transformation erhält die Transformationskommunikation mit dem Verständnis von Kommunikation als konstitutivem Element von Organisationen eine neue Rolle und Funktion. Ihr kommt nicht nur die Aufgabe zu, über die Transformationsaktivitäten des Unternehmens bzw. der Organisation zu informieren und Stakeholder zu überzeugen. Sie initiiert, begleitet und unterstützt den Prozess der Transformation von Beginn an. Alles, was geschieht, kann nur angeregt, diskutiert, geplant und gesteuert werden, wenn es Gegenstand von Kommunikation ist.

**Interne bzw.
externe
Impulse als
Ausgangspunkt**

Sobald über die Transformation gesprochen und diskutiert wird, ist das Thema existent und verbreitet sich. Der Impuls kann von außen kommen oder von innen. Er muss auf jeden Fall die Grenze der Organisation überschreiten und intern formuliert werden. Erst danach können sich Gremien

bilden, Strategien formuliert, Handlungsalternativen diskutiert und Maßnahmen entschieden, eingeführt und umgesetzt werden.

In den einzelnen Phasen der Transformation übernimmt die Kommunikation unterschiedliche Aufgaben und Funktionen. Der Schwerpunkt liegt vor allem bei Austausch, Abstimmung und Koordination. Information ist dabei eine wichtige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg der Transformation. Kommunikation ist eine *Enabling Function*, sie ermöglicht die Initiierung, Institutionalisierung, Implementierung, laufende Umsetzung und Weiterentwicklung von Veränderungen. Die Transformationskommunikation ist als Kehrseite einer Medaille untrennbar mit dem Transformationsmanagement verbunden.

**Austausch,
Abstimmung
und Koordination
als
Schwerpunkte**

Umfang und Tiefe der Veränderungen sind allein mit den Mitteln und Möglichkeiten der formalen Organisation und Kommunikation nicht zu erreichen. So verändert sich die Funktion der Transformationskommunikation vom operativen Umsetzer zum strategischen Gestalter der Transformation.

Stakeholder-Kommunikation

In der Transformation benötigen Unternehmen die Akzeptanz und Unterstützung ihrer Stakeholder. Das setzt einen Perspektivwechsel in den Beziehungen zu Stakeholdern voraus. Diese Beziehungen entstehen durch wechselseitige Wahrnehmung und werden durch Kommunikation reproduziert und am Leben gehalten (Bürker 2020, S. 16).

Perspektivwechsel

In Kommunikationsbeziehungen sind Mitteilungen Angebote, die auch ignoriert oder abgelehnt

werden können. Damit sind Adressaten und Empfänger (= Stakeholder) in einer stärkeren Position. Die Arbeiten von Watzlawick (1990) und Schulz von Thun (1981) haben diese besondere Bedeutung der *Beziehungsebene* der Kommunikation hervorgehoben. Sie erfordert, Stakeholder als Akteure der Transformation einzubeziehen und eine entsprechende Vielfalt der Sichtweisen zuzulassen.

Die gängigen Techniken und Methoden der Analyse, Planung und Evaluation betrachten Kommunikationsbeziehungen jedoch nicht als Einheit, sondern fokussieren die *Zielgruppen* als Empfänger von Botschaften (Bürker 2020, S. 4–5, 10). Entsprechend oft ist Kommunikation absenderorientiert und einseitig ausgerichtet. Kommunikationsziele werden fast ausschließlich an den Zielgruppen festgemacht.

Beziehungs- perspektive

Aus der Beziehungsperspektive folgt, dass Kommunikationsanalysen, -ziele, -strategien und -maßnahmen nicht auf Ziel- und Anspruchsgruppen reduziert werden dürfen. Vielmehr müssen alle Personen und Gruppen mit Einfluss auf die Transformation nicht nur frühzeitig informiert, sondern auch integriert werden. Das erfordert, Zuhören und Verstehen als Kommunikationsfunktionen zu stärken.

Interne Kommuni- kation

Vor allem die interne Kommunikation hat in Veränderungsprojekten die Hauptaufgabe, Wandel zu erklären, zu begleiten und Akzeptanz und Motivation aufzubauen (vgl. Bittner-Fessler et al. 2023, S. 100). Besonders wichtig ist die Haltung von Führungskräften und Kommunikatoren (vgl. Lauer 2019, S. 142–148). Dazu zählt die Bereitschaft,

selbst zuzuhören und zu sprechen, aber auch beim Gegenüber Empfangs- und Sendebereitschaft zu erzeugen.

6 Synchronisation von Transformation und Kommunikation

Aufgrund des konstitutiven Charakters der Kommunikation für Organisationen, ist sie untrennbar mit der Transformation verbunden. Transformationsmanagement und Transformationskommunikation können analytisch, nicht aber operativ getrennt werden. Jede Transformationsaktivität wird durch Kommunikation angeregt und sichtbar. Und jede Kommunikationsaktivität, die sich auf die Transformation bezieht, trägt zur Transformation bei. Das erfordert nicht nur, beide Seiten – Transformationsmanagement und Transformationskommunikation – gleichzeitig aufzubauen, sondern von Beginn an miteinander zu verzahnen. Ihre Verknüpfung führt dazu, dass jede Veränderung auf einer der beiden Seiten stets auch zu Veränderungen auf der anderen Seite führt. Entsprechend gilt es, beide Managementsysteme für Transformation und Kommunikation beim Aufbau zu synchronisieren (ausführlicher: Bürker 2025).

Gleichzeitiger Aufbau und Verzahnung

6.1 Aufgaben und Funktionen der Transformationskommunikation

Die Transformationskommunikation dient dem Erreichen der definierten Unternehmens- Transformations- und Kommunikationsziele. In den einzelnen Phasen der Transformation übernimmt die Transformationskommunikation folgende Aufgaben (erweitert nach Bittner-Fessler et al. 2023,

Phasen der Transformation

S. 104–105, 181; Lauer 2019 S. 132; Mohr et al. 2009, S. 62–63, 66–67):

Phase der Initiierung:

- Ermöglichen von Impulsen und Austausch durch informelle Kommunikation.
- Zulassen und Stärken von Gesprächen, Diskussionen und Entscheidungen über Ideen und Initiativen.
- Vielfalt von Sichtweisen zulassen und verdeutlichen.
- Analyse und Einschätzung der kommunikativen Aspekte der Ausgangssituation, Interessen und Handlungsweisen im Nah- und Fernbereich.

Phase der Institutionalisierung:

- Schaffen eines Rahmens für den Austausch über die Organisation und Formalisierung der Strukturen und Prozesse (z. B. Gremien, Strategien, Pläne).
- Kommunikative Beratung von Unternehmensleitung und Transformationsmanagement.
- Entscheidungen über Gremien, Ziele und Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche.
- Konzeption und Planung der Transformationskommunikation (Strategie, Messaging, Themen, Maßnahmen).
- Beteiligte Führungskräfte für Kommunikation sensibilisieren und befähigen.
- Durchführen von Kommunikationstrainings.

- Anhören, Beteiligen und Integrieren der internen und externen Stakeholder-Gruppen durch Information und Dialog.
- Aufbau von Kommunikationsverbindungen und -kanälen des Transformationsmanagements in andere Unternehmensbereiche und -einheiten.

Phase der Implementierung:

- Über die Transformation und die Pläne des Managements informieren.
- Hintergründe für den Wandel und die besondere Dringlichkeit erläutern.
- Für einheitliche Botschaften sorgen.
- Mitarbeitende von Notwendigkeit und Vorteilen überzeugen.
- Das Commitment und Unterstützung des Top-Management hervorheben.
- Auf erwartete Schwierigkeiten hinweisen.
- Mögliche Auswirkungen für die Betroffenen benennen.
- Ängsten, Sorgen, Widerständen begegnen.
- Dialog initiieren, Austausch ermöglichen.
- Mitarbeitende als Promotoren gewinnen.
- Sicherstellen von Feedback-Möglichkeiten durch Kommunikation.
- Informieren, Integrieren, Abstimmen und Koordinieren bei der Einrichtung neuer Strukturen und Prozesse.

- Koordinieren und Unterstützen der Veränderungen bei der Leistungserstellung.
- Begleitende Information und Feedback-Möglichkeiten beim Umsetzen und Einüben der neuen Strukturen und Prozesse.
- Listening und Monitoring der Medien- und Kommunikationskanäle.

Phase der laufenden Umsetzung:

- Koordinieren und Unterstützen bei der veränderten Leistungserstellung.
- Ermöglichen, laufendes Einholen und Auswerten von Feedback.
- Probleme offen ansprechen.
- Sicherstellen und Begleiten von Prüfungen und Messungen.
- Aufbereiten von laufenden Mess- und Controlling-Ergebnissen.
- Evaluation, Reporting und Steuerung der Transformationskommunikation.
- Meilensteine sichtbar und Projektfortschritt erlebbar machen.

Weiterentwicklung:

- Ermöglichen, Fördern und Einholen von Feedback.
- Austausch, Diskussion und Entscheidungen über die Korrektur und Weiterentwicklung von Zielen und Maßnahmen.

Das Management der Transformationskommunikation ermöglicht, den gesamten Prozess der Transformation von den Herausforderungen der Kommunikation her zu denken. Erst Kommunikation in der Organisation ermöglicht den Aufbau und die Einführung des Transformationsmanagements. Transformation und Kommunikation sind von Beginn an miteinander verzahnt.

Aus der Transformation und ihren Herausforderungen ergibt sich eine systematische Verlagerung des Kommunikationsmanagements auf Beziehungs- und Beteiligungsaspekte (Bürker 2020). Sie betreffen den gesamten Managementprozess von Analyse über Strategie und Planung bis zu Evaluation und Controlling.

6.2 Organisations- und Kommunikationsstruktur

Beim Aufbau von Transformationsmanagement und Transformationskommunikation werden die Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozesse (Ablauforganisation) für die Kommunikation in der Transformation entwickelt. Sie bilden, gemeinsam mit den personellen Kompetenzen und Ressourcen, der Governance (Regeln, Richtlinien) sowie der IT-Infrastruktur (inkl. Daten, KI, Cloud) die organisationale und kommunikative Basis für die Umsetzung der Transformation.

Beim Aufbau der Transformationskommunikation greifen die Prinzipien des agilen Managements: Um die Qualität der Ergebnisse sichern und Konfliktpotenziale möglichst früh erkennen zu können, sollten Projekt- und Prozessverantwortung getrennt werden. Für die fortlaufende, iterative

Agile Prinzipien beim Aufbau

Steuerung sollten Planen und Handeln möglichst in eine Hand gelegt und Innovationen in Nischen zugelassen werden. Die Planung wird in kurzen Abschnitten (*Sprints*) iterativ weiterentwickelt und neue Anforderungen werden kontinuierlich aufgenommen (*Backlogs*). Schritte und laufende Arbeiten werden auf möglichst kleine, aber machbare Pakete begrenzt (*Work in Progress Limit*). Status quo und nächste Schritte werden in regelmäßigen Feedback-Zyklen (*Reviews*) abgestimmt. Neue Anforderungen werden kontinuierlich aufgenommen (*Backlogs*). Lern- und Entwicklungsschritte werden in integrierten Lernschleifen (*Retrospektiven*) festgehalten.

Initialisierungsphase

Unsicherheiten bei Beginn

In der *Initialisierungsphase* der Transformation beginnen sich Strukturen und Prozesse herauszubilden (Emergenz). Dabei kommen auf Unternehmen bei Planung, Organisation und Verwirklichung der Transformation erhebliche Unsicherheiten zu: Der Beginn ist spontan, der finale Zustand und der Weg dorthin und die Dauer sind unbekannt. Die Reaktionen der Stakeholder, insbesondere der Mitarbeitenden und Geschäftspartner sind oftmals schwer einzuschätzen. Das wirtschaftliche Wettbewerbsumfeld und die Entwicklung der Vorgaben aus Politik und Regulatorik sind kaum kalkulierbar.

Doppelte Integration

Mit der Einbindung von Beginn an, übernimmt das Kommunikationsmanagement sukzessive Aufgaben in der organisationsweiten Koordination und Umsetzung der Transformation. Hinzukommen die Anforderungen der *doppelten Integration*: der Aufbau und das Management der Schnittstellen zu

allen Unternehmensbereichen und -einheiten, die Unterstützung einer effektiven und effizienten Kommunikation, das Ermöglichen von Beteiligung und Feedback sowie das Zusammenspiel mit den anderen Disziplinen in der Unternehmenskommunikation. Die Rolle des Kommunikationsmanagements umfasst Beratungs- wie Dienstleistungsfunktionen gegenüber allen internen Partnern. Insbesondere die enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit Unternehmensführung und Transformationsmanagement erfordern ein hohes Maß an Transparenz, Innovationskraft, Flexibilität sowie Organisations- und Konfliktfähigkeit.

Das Management der Transformationskommunikation kann die Aufgabe von *Boundary Spanners* (vgl. Dühring 2022; Zerfaß & Volk 2017; Grunig & Hunt 1984) übernehmen. Sie bilden Schnittstellen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt und agieren als Brückenbauer. So können sie dafür sorgen, dass die Organisation intern Information und Wissen aufbauen kann, die sie in die Lage versetzen, auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren. Das kann zum Beispiel im Rahmen des Trendmonitorings oder Issue Managements geschehen. Diese *Grenzgänger* helfen blinde Flecke der Organisation auszuleuchten und Gruppendenken (*Group Think*) zu verhindern. Andresen (2024) betont die Notwendigkeit, die Aufmerksamkeit für Veränderungsdruck durch regelmäßige Rituale und Formate wachzuhalten (S. 24).

Die hohen Anforderungen von Transformationen in der *Initialisierungsphase* sind allein mit den Mitteln und Methoden des klassischen Projektmanagements kaum zu bewältigen. Agile Methoden mit

**Boundary
Spanners**

**Agile
Methoden
und klare
Regeln**

Trennung von Projekt- und Prozessverantwortung, kurzen, iterativen Arbeits- und Feedback-Zyklen und transparenter, visueller Dokumentation und Lernschleifen helfen, mit der Komplexität und Dynamik der Transformation umzugehen. Wichtig ist, klare Regeln für Rollen, Abläufe und Sessions festzulegen und transparent zu machen, um Konflikte bei der Umstellung zu vermeiden.

Wechsel von Führungs- und Managementstil

Der entsprechende Wechsel des Stils von Führung und Management kann nur selten gleitend in kleinen Schritten erfolgen – er findet meist in einem Zuge statt. Das erfordert Fähigkeiten und Ressourcen der transformativen und lateralen Führung: den Willen und die Bereitschaft zur (Selbst) Veränderung, Mut und Entscheidungen unter Unsicherheit, einen klaren Fokus auf ein gemeinsames Ziel, das Zurückstellen individueller Interessen, den Vorrang von Effektivität vor Effizienz, Vorbildfunktion und Vertrauenswürdigkeit, eine motivierende, verständliche Transformationsvision, die Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen sowie eine ausgeprägte Dialog- und Konfliktfähigkeit.

Institutionalisierungsphase

Konkrete Projektstrukturen und -prozesse

In der *Institutionalisierungsphase* der Transformation werden konkrete Projektstrukturen und -prozesse geklärt und festgelegt. Die Projektorganisation legt den Aufbau und Ablauf sowie Entscheidungs- und Kommunikationswege fest (von Känel 2020, S. 115). Wesentliche Bausteine der Projekt-Aufbauorganisation sind Auftraggeber, Lenkungsausschuss bzw. Steuerungskreis (als Schnittstelle zwischen Projektleitung und Unternehmensfüh-

rung), Projektmanagement-Office, Projektleitung und -team (115, 119–120; Lauer 2019, S. 203–205).

Für die Benennung des Projektteams werden neben fachlichen Fähigkeiten und Erfahrungen vor allem Kommunikations-, Moderations- und Vermittlungskompetenzen gefordert (Bittner-Fessler et al. 2023, S. 39–40; von Känel 2020, S. 139–140). Insbesondere der Projektleitung als Bindeglied zwischen internen Auftraggebern und Projektteam komme dabei eine zentrale Rolle zu. Die Funktion sollte nicht auf Dauer festgeschrieben werden, sondern regelmäßig im Team wechseln.

**Benennung
des Projekt-
teams**

Die organisatorische Eingliederung der Gremien der Transformation hängt eng mit der Bedeutung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformation sowie dem aktuellen Status in Unternehmen und Organisationen zusammen. Je bedeutender das Thema Transformation ist, umso höher in der Hierarchie und umso näher an der Unternehmensleitung wird die Transformationsfunktion eingegliedert.

**Organisatori-
sche Einglie-
derung der
Gremien**

Das Projekt- oder Transformationsteam (*Transition-Team*) als funktionsübergreifendes, operatives Team arbeitet konkrete Lösungsansätze aus und koordiniert die Umsetzung in der Organisation. Es sollte nicht zu groß sein und zunächst aus maximal sieben Personen bestehen. Je ein Vertreter aus allen relevanten Bereichen (Transformationsmanagement sowie z. B. Logistik/Operations, Personal/HR, Produktmanagement/Marketing und Unternehmenskommunikation) sollte vertreten sein. Die Teammitglieder müssen nicht zwingend Führungspositionen im Unternehmen innehaben. Wichtiger

**Transition-
Team**

ist, dass sie in der Organisation gut vernetzt sind. Das Transformationsteam baut sukzessive Schnittstellenpartner mit allen relevanten Unternehmensbereichen und -einheiten auf. Sie können als Transformationsbotschafter (*Sustainability Ambassadors*) in ihre Bereiche und Einheiten wirken.

Transition Committee

Mit zunehmender Dynamik wird die Projektleitung durch einen Steuerungsausschuss (*Transition Committee*) als funktionsübergreifendes, strategisches Entscheidungs- und Steuerungsgremium ersetzt. Er bildet das Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und Transformationsteam. Dort sollten Verantwortliche aus allen relevanten Unternehmensbereichen (CEO, COO, HRO, CMO, CFO sowie Führungskräfte aus Risikomanagement, Transformations- und Kommunikationsmanagement sowie die Leitung des Transformationsteams) vertreten sein. Der Steuerungsausschuss trifft zentrale, wichtige Entscheidungen, lässt sich regelmäßig über den Stand der Transformation vom Transformationsteam berichten. Er kann Vorgaben für das Transformationsteam formulieren, Entscheidungen der Unternehmensleitung weitergeben und berichtet selbst an die Unternehmensleitung, in der Regel den CEO.

Im Zuge der Transformation können sich weitere dezentrale Transformationsteams bilden. Der Impuls kann, muss nicht aus dem Steuerungsausschuss kommen. Genauso können sich in Unternehmensbereichen und -einheiten selbstorganisierte Transformationsteams bilden.

Durch die Trennung von strategischer Entscheidung und operativer Umsetzung, aber mit personeller Überschneidung (Projektleitung des Transformationsteams) werden Führungskräfte aus Bereichen und Einheiten weniger stark belastet, können aber die Verankerung sicherstellen. Um alle Mitarbeitenden frühzeitig einzubinden, sollten bereits in einer sehr frühen Phase quartalsweise und danach mindestens jährlich Townhall Meetings bzw. Transition Summits mit allen Mitarbeitenden durchgeführt werden.

**Townhall
Meetings und
Transition
Summits**

Um die Sicherheit und Stabilität der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit sicherzustellen (Exploitation), sollten neue Formen der Führung und des Managements zunächst nur in der Aufbau- und Ablauforganisation der Transformation praktiziert werden. Die Beidhändigkeit (Ambidextrie) im Vorgehen erlaubt die zeitgleiche Entwicklung von Innovationen und neuen Geschäftsmodellen (Exploration) ohne dass es zu Störungen und Konflikten kommt.

**Sicherstellung der
Geschäftstätigkeit**

Der Steuerungskreis bildet das Bindeglied zwischen der bestehenden und der veränderten Organisationsform. Ihm kommt die Aufgabe zu, das Entstehen von Schattenhierarchien zu vermeiden.

6.3 Doppelte Integration der Transformationskommunikation

Die Transformation umfasst die gesamte Organisation. Das erfordert, alle Unternehmensbereiche und -einheiten, Unternehmensleitung wie Führungskräfte und alle Mitarbeitenden einzubeziehen – vom Marketing über den Personalbereich

**Schnittstellen der
Transformationskommunikation**

bis zum Finanzmanagement (Abbildung 7). In diesem Sinn handelt es sich um ein *integrales* Verständnis der Transformationskommunikation, das auf einer *doppelten Integration* in a) die Unternehmensorganisation und b) die Unternehmenskommunikation basiert. Damit wird sie zu einer Funktion von Unternehmensführung, Transformations- und Kommunikationsmanagement (Abbildung 4).



Abb. 7: Schnittstellen der Transformationskommunikation im Unternehmen (Eigene Darstellung)

Für die umfassende Transformation muss die Transformationskommunikation mit allen Unternehmensbereichen und -einheiten sowie allen Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation verknüpft sein. Das Kommunikationsmanagement muss Schnittstellen zu allen Geschäftsbereichen bzw. Organisationseinheiten mit Wertschöpfungs- und Unterstützungsfunktionen (z. B. Logistik/

Operations, Personal/HR, Produktmanagement/Marketing, IT) aufbauen und entwickeln. Sie muss zugleich sicherstellen, dass Informationen aus den Bereichen in die Kommunikationsabteilung fließen und umgekehrt.

Im Sinne der doppelten Integration handelt es sich um *zweiseitige* Beziehungen zwischen den Unternehmenseinheiten in der Wertschöpfungskette und der Transformationskommunikation: Alle Einheiten sind sowohl Inputgeber als auch Output-Lieferanten.

6.4 Kommunikations- und Beteiligungsprozesse

Zusätzlich zu den formalen Strukturen der Aufbauorganisation sind Informationsflüsse und Kommunikationsabläufe einzurichten und zu formalisieren. Dabei ist das Kommunikationsmanagement auf die Beziehungsebene und Stakeholder-Beteiligung umzustellen. Beziehungs- und beteiligungsorientierte Kommunikationsformate sind in den Aufbauphasen (Initialisierung, Institutionalisierung und Implementierung) in besonderer Weise geeignet, Ansprüche, Erwartungen, Sorgen, Ideen und Feedbacks in den Lern- und Entwicklungsprozess der Transformation einzubinden.

► Initiierungsphase

Der Schwerpunkt der Kommunikation und Beteiligung liegt im Transformationsteam und verlässt nur selten diesen Rahmen. Ideen werden entwickelt, Alternativen diskutiert und Entscheidungen vorbereitet. Kommunikation und Feedbacks mit aktiven Mitarbeitenden aus Initiativen finden überwiegend in Form von direktem, situativem Aus-

**Steuerung
durch das
Transforma-
tionsteam**

tausch statt (z. B. Meetings, Mails, Video-Chats). Es existiert noch keine interne Öffentlichkeit.

► **Institutionalisierungsphase**

Organisatorische Entscheidungen mit internen Auftraggebern

In dieser Phase dominiert die direkte Kommunikation im Transformationsteam mit den internen Auftraggebern. Vorrang haben Entscheidungen über die formale Aufbauorganisation, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Transformation. Arbeitsformulierungen für eine klare Vision und eine motivierende Mission werden entwickelt. Die Unternehmensleitung bekennt sich zur Gesamtverantwortung für die Transformation (Commitment). Das Reporting des Transformationsteams an die internen Auftraggeber erfolgt meist noch unregelmäßig und situativ.

Die interne Kommunikation wird systematisch eingebunden. Erstmals wird intern Öffentlichkeit für die mediale Information und Kommunikation mit Mitarbeitenden hergestellt (z. B. E-Mail, Intranet, Video-Statement). Sie wirken bei Analyse und Strategieentwicklung mit (Anhörungen, Feedback-Runden, Beratungen, Ideen-Entwicklung).

► **Implementierungsphase**

Vorbereitung des offiziellen Starts der Transformation

Die direkte Kommunikation zwischen Transformationsteam, internen Schnittstellenpartnern und Transformationsbotschaftern bereitet die Einführung und den offiziellen Start der Transformation vor. Überwiegend operative Entscheidungen führen zu intensiver, direkter Kommunikation zwischen Transformationsausschuss und Transformationsteam. Es berichtet jetzt regelmäßig an den Transformationsausschuss über den aktuellen

Stand und die nächsten Schritte, gegebenenfalls auch über Schwierigkeiten und Barrieren.

Die kontinuierliche prozessbegleitende Kommunikation für die Transformation startet. Eine breit angelegte interne Kampagne mit Schwerpunkt auf Live-Events begleitet Einführung und Start. Bereits geplante Veränderungen und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Mitarbeitende werden bekannt gemacht. Vorläufige Ziele, Meilensteine und die hohe Priorität werden verdeutlicht. Die laufende Information, Sensibilisierung und Mobilisierung von Mitarbeitenden und Stakeholdern steht im Mittelpunkt. Ursachen und Gründe für die Transformation werden erläutert. Vorteile, positive Beispiele und geteilte Werte werden hervorgehoben. Mögliche Folgen und alternative Handlungsmöglichkeiten werden aufgezeigt. Probleme und Fehler werden offen angesprochen. Top-Entscheider*innen und Führungskräfte vermitteln die Transformationsstrategie, heben die vorhandenen Fähigkeiten hervor und agieren als Vorbilder. Umfangreiche Beteiligungs- und Feedback-Formate sorgen für regelmäßigen Austausch von Wissen, Ideen und Erfahrungen. Räume für das offene Ansprechen von Erwartungen, Sorgen und Befürchtungen werden geschaffen. Sozial schwächer gestellte Mitarbeitende werden gezielt eingebunden. Mitarbeitende engagieren sich als interne Korrespondent*innen und Botschafter*innen. Schulungen, Coaching und Mentoring werden bereitgestellt, um den Aufbau und die Weiterentwicklung von Kompetenzen zu fördern. Initiativen und erfolgreiche Aktivitäten der Mitarbeitenden und Teams werden anerkannt und

**Laufende
Information
von Mitar-
beitenden
und Stake-
holdern**

gewürdigt. Erste Erfolge (Quick-Wins) werden gefeiert. Eine Kultur der kontinuierlichen Weiterentwicklung wird etabliert. Hier kann die Transformation aus den Erkenntnissen des Change-Managements lernen.

6.5 Beziehungsorientiertes Kommunikationsmanagement

Um das Kommunikationsmanagement konsequent auf Stakeholder-Beteiligung auszurichten, werden Kommunikationsanalyse, -strategie, -maßnahmen und -controlling systematisch auf die Beziehungsebene umgestellt.

Beziehungsorientierte Kommunikationsziele und Wertbeiträge

Bildung von Strategy Maps

Die Transformationskommunikation trägt zur Wertschöpfung bei, indem sie die kommunikativen Voraussetzungen für das Erreichen der übergeordneten, strategischen Unternehmensziele schafft. Unternehmens-, Transformations- und Kommunikationsziele werden systematisch auseinander abgeleitet (Abbildung 8) und zu *Strategy Maps* (nach Kaplan & Norton) verknüpft. Damit wird die Ausrichtung der Transformationskommunikation auf die Unternehmensstrategie und Transformationsaktivitäten ermöglicht (*Alignment*).

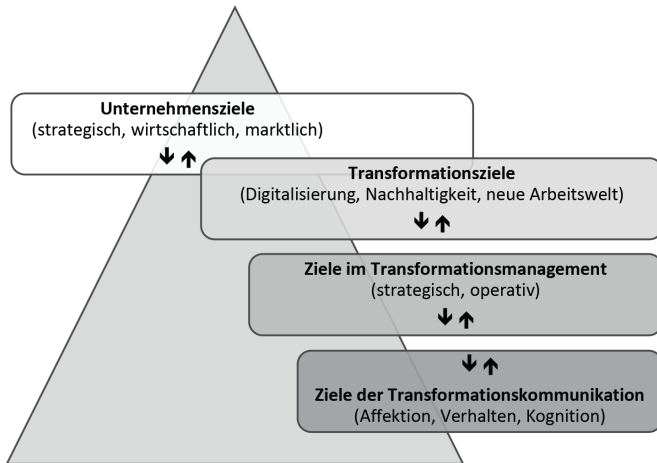


Abb. 8: Zielpyramide in Transformationsmanagement und -kommunikation (Eigene Darstellung)

Der Wertbeitrag der Transformationskommunikation liegt im Herstellen von Transparenz für die Stakeholder, im Aufbau von Unterstützungsbereitschaft, im Erkennen und Abschwächen von Widerständen, im Einholen und Moderieren von Feedback sowie in der Verstärkung positiver Entwicklungen (vgl. Lauer 2019, S. 128–129). Zentrale Voraussetzungen dafür sind die zielgruppen-orientierte Aufbereitung von Inhalten und Formaten, das persönliche Gespräch als wichtigster Kommunikationskanal, die zeitnahe und für alle Beteiligten gleichzeitige Weitergabe von Informationen sowie die möglichst hochrangige Kommunikation sowie die schnelle Kommunikation von Erfolgen (vgl. Lauer 2019, S. 129–131).

**Wertbeitrag
der Transformationskommunikation**

Wertschöpfungs- und Kommunikationsziele

Exemplarische beziehungs- und beteiligungsorientierte Wertschöpfungs- und Kommunikationsziele sind (in Anlehnung an Bittner-Fessler et al. 2023, S. 104–105, 181; Zerfaß & Volk 2021, S. 481–485; Bürker 2020, S. 32–34):

- Interessen zwischen Unternehmen und Stakeholdern klären
- Stakeholder für die Mitwirkung an der Transformation gewinnen
- Akzeptanz und Verständnis für die Transformation aufbauen
- Feedback und Beteiligung der Stakeholder aufbauen
- Unterstützungs- und Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeitenden gewinnen
- Einsatzbereitschaft, Loyalität und Bindung der Mitarbeitenden sichern
- Wertschöpfung für Stakeholder (Stakeholder Value) sichern
- Unterstützung von Stakeholdern gewinnen
- Gesellschaftliche Legitimation und Akzeptanz (*Licence to operate*) sichern

Beziehungsorientierte Kommunikationsanalyse

Aufgrund der Bedeutung der Beteiligung von internen und externen Stakeholdern an der Transformation werden bei der Analyse vor allem Beziehungsaspekte untersucht. Exemplarische Methoden und Instrumente der beziehungsorientierten Kommunikationsanalyse sind (Bürker 2020, S. 29–31):

- ▶ Analyse der Stakeholder nach Interessen, Ansprüchen, Erwartungen, Einfluss und Unterstützungsbereitschaft
- ▶ Priorisierung der Stakeholder nach Geschäfts- und Kommunikationsbeziehungen (*primäre und sekundäre Stakeholder*).
- ▶ Differenzierung der Stakeholder in Innovatoren, Early Adopters, frühe und späte Mehrheiten (Early, Late Majorities) sowie Nachzügler (Laggards) (*Diffusion of Innovations* nach Rogers 2003)
- ▶ Stakeholder-Befragungen zur Beobachtung und Analyse der Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern (wechselseitige Wahrnehmung und Koorientierung).
- ▶ Stakeholder-Workshops, Fokusgruppen zur Bewertung und Diskussion des Unternehmens, seiner Aktivitäten und Kommunikation.

Beziehungs- und beteiligungsorientierte Kommunikationsinstrumente

Für die Umsetzung der Transformationskommunikation werden – wie in der Change-Kommunikation – alle Formen der Kommunikation genutzt:

Methoden und Instrumente der beziehungsorientierten Kommunikationsanalyse

formell und informell, symmetrisch und asymmetrisch, persönlich und medial vermittelt, digital und analog (vgl. Bittner-Fessler et al. 2023, S. 217–221; Lauer 2019, S. 126–128). Zentral ist jedoch weniger die Information als die Einbeziehung der Stakeholder in den Veränderungsprozess (Lauer 2019, S. 153; Doppler & Lauterburg 2014, S. 373).

Exemplarische Kommunikationsinstrumente

Exemplarische Kommunikationsinstrumente mit besonderem Fokus auf die Beziehung mit Stakeholdern und deren Beteiligung sind (vgl. Bittner-Fessler et al. 2023, S. 218; Bürker 2020, S. 32–33; Lauer 2019, S. 159–168; Doppler & Lauterburg 2014, S. 376–396):

- ▶ *Information:* Betriebsversammlungen, Ask-me-Anything, Führungsbesprechungen, Mitarbeiter*innengespräche
- ▶ *Anhörung/Feedback:* Townhall-Meetings, Video-Chats, Stakeholder-Befragungen, Fokusgruppen, Online-TEDs (Single-Question-Polls), Internet-Foren und -Communities
- ▶ *Beratung/Konsultation:* Roundtables, Stakeholder-Hearings und -Beiräte, Sounding Boards
- ▶ *Mitwirkung/Co-Creation:* Dialogforen, Barcamps, Open-Space-Veranstaltungen, World- und Themen-Cafés, Zukunftswerkstätten, Ideenwettbewerbe, Workshops, Schulungen, Corporate Influencer, Employee Generated Content
- ▶ *Mitentscheidung/Partnerschaft:* Kooperationen mit Geschäfts- und Handelspartnern

Zugang zu Organisationsklima und Unternehmenskultur eröffnen insbesondere Maßnahmen der

informellen Kommunikation: Management by walking around, Gespräche in Teeküche, Cafeteria und Kantine, Mitarbeiter-Frühstücke, Lunch- und After-Work-Meetings, Feste und Ausflüge (Doppler & Lauterburg 2014, S. 396–401).

Beziehungsorientiertes Kommunikationscontrolling

Das Kommunikationscontrolling dient der Messung, Bewertung und Steuerung der Transformationskommunikation. Dafür lassen sich die Stufen und Dimensionen des Wirkungsstufen-Modells (nach DPRG & ICV) auf die Transformationskommunikation übertragen. Dabei sind Messgrößen (Metriken, KPI) aufzunehmen, die Beziehungen zu Stakeholdern und deren Beteiligung reflektieren:

Metriken und KPIs

- ▶ *Direkter Outcome:* Wahrnehmung und Bewertung von Maßnahmen, Themen und Botschaften der Transformationskommunikation durch Stakeholder, Beteiligung an Austausch- und Feedback-Maßnahmen.
- ▶ *Outclime:* Wahrnehmung der Meinungen von anderen Menschen über die Transformationsaktivitäten und -kommunikation (Organisations- bzw. *Meinungsklima*; vgl. Bürker 2013).
- ▶ *Indirekter Outcome:* Wahrnehmung und Bewertung der Transformationsaktivitäten, Bewertung der Transformationskommunikation (Glaub- und Vertrauenswürdigkeit), Veränderung von Einstellungen und Unterstützungsbereitschaft bei Stakeholdern.

- *Outflow*: Erreichen von Unternehmens- und Transformationszielen, Beteiligung und Integration der Stakeholder.
- *Social Impact*: wahrgenommener Beitrag zu gesellschaftlichen Veränderungen durch die kommunikativ vermittelten Transformationsaktivitäten.

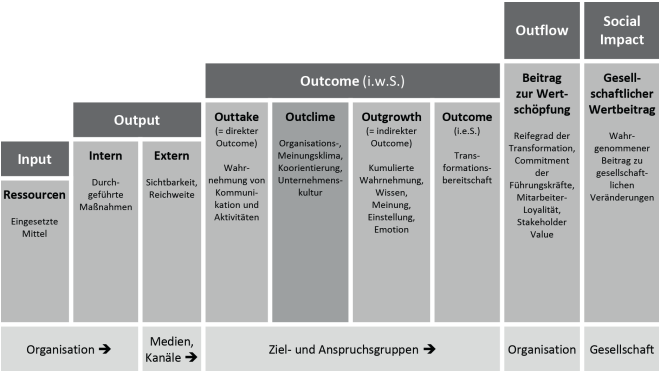


Abb. 9: *Erweitertes Wirkungsstufen-Modell für das Kommunikationscontrolling (Eigene Darstellung)*

Mit dem *Outclime* (Organisations-/Meinungsklima) und *Social Impact* (gesellschaftlicher Wertbeitrag) werden zwei weitere Dimension in das Wirkungsstufenmodell für das Kommunikationscontrolling aufgenommen (Bürker 2018, S. 471).

Mit dem Meinungsklima lassen sich Einstellungen von Stakeholdern zur Transformation bestimmen, wie sie von den Stakeholdern selbst wahrgenommen werden. Mit dem gesellschaftlichen Bezug der Transformation wird ein wesentlicher Unterschied zu Change-Projekten berücksichtigt.

Insofern ist die Transformation *the new* und *the new normal* zugleich: seit Jahren und auf lange Sicht allgegenwärtig – und doch vielfach unverstanden oder unterschätzt in ihren komplexen Mechanismen und Dynamiken. Oder wie es der Schriftsteller Paulo Coelho formuliert hat: „Manchmal zeigt sich der Weg erst, wenn man anfängt ihn zu gehen“.

7 Literatur

Andresen, J. (2024): Agile Organisationsentwicklung. Iterative, inkrementelle und lernende Bewegung ermöglichen. München: Carl Hanser Verlag.

Bittner-Fessler, A./Weicht, J. F. (2020): Beyond Sustainability Communication. In: Journal of Strategic Innovation and Sustainability, 15(1), S. 93–101.

Bittner-Fessler, A./Krutzke, A./Hermann, K. (2023): Change Kommunikation als Managementaufgabe. Wiesbaden: Springer Gabler.

Brand, K. W. (2018): Disruptive Transformationen. In: Berliner Journal für Soziologie, 28, S. 479–509.

Brocchi, D. (2022): By Disaster or by Design? Transformative Kulturpolitik: Von der multiplen Krise zur systemischen Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer VS.

Bürker, M. (2013): „Die unsichtbaren Dritten“ – Ein neues Modell zur Evaluation und Steuerung von Public Relations im strategischen Kommunikationsmanagement. Dissertation. Wiesbaden: Springer VS.

- Bürker, M. (2018):** „Mehr Wert für eine bessere Welt?“ Evaluation und Controlling der Kommunikation von Nichtregierungsorganisationen (NGO). In: Rademacher, L./Remus, N. (Hrsg.), Handbuch NGO-Kommunikation. Wiesbaden: Springer VS. S. 461–487.
- Bürker, M. (2020):** Beziehungen als Kernkonzept für ein verändertes Management der Unternehmenskommunikation. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.), Kommunikationsmanagement. Beitrag 2.101, Hürth: Luchterhand.
- Bürker, M. (2022):** Das Kommunikations- und Meinungsklima. Sensibler, schneller und aussagekräftiger – ein neuer Ansatz zur Messung und Steuerung von Kommunikation in der Öffentlichkeit. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.), Kommunikationsmanagement (Losebl. 2001 ff.). Beitrag 4.61, Hürth: Luchterhand.
- Bürker, M. (2025):** Management der Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Perspektiven für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, C./Halaszovich, T./Schade, M./Klein, K./Piehler, R. (2024):** Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dietz, A./Hammermann, A./Stettes, O. (2022):** Hinter den Kulissen des Um- und Aufbruchs: Betriebe im Transformationsprozess. Hrsg. v. Institut der Deutschen Wirtschaft (IW).
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2014):** Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/M.: Campus.

- Doppler, K. (2017):** Change. Wie Wandel gelingt. Frankfurt/M.: Campus.
- Dühring, L. (2022):** Agilität und Unternehmenskommunikation: Herausforderungen und Handlungsoptionen. In: Zerfaß, A./Piwinger, M./Röttger, U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 699–723.
- Duwe, J. (2020):** Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Grunig, J. E./Hunt, T. (1984):** Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Handelsblatt Research Institute (Hrsg.) (28.06.2024):** Transformationsprojekte in Unternehmen: Auslöser, Herausforderungen, Ziele und Erfolgsfaktoren. https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/2024/07/2024-07-18_FocusTopic_SummerSchool.pdf (14.07.2025)
- Hille, T./Sievers, S. (2025):** Co-agile Organisationsentwicklung. essentials. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmorgen, R./Merkel, W./Wagener, H. J. (2015):** Transformation und Transformationsforschung: Zur Einführung. In: Kollmorgen, R./Merkel, W./Wagener, H. J. (Hrsg.), Handbuch Transformationsforschung. Springer VS, Wiesbaden.
- Koromzay, T. (2021):** Integrative Leadership. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kühl, S./Muster, J. (2016):** Organisationen gestalten. Wiesbaden: Springer VS.

- Kühl, S. (2017):** Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, S. (2015):** Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 6. Aufl., Frankfurt/M.: Campus.
- Kungl, G. (2023):** Transitionsforschung und Energie- wende. In: Sonnberger, M./Bleicher, Alena/Groß, M. (Hrsg.), Handbuch Umweltsoziologie. Wiesbaden: Springer VS. S. 1–14.
- Lauer, T. (2019):** Change Management. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Lewin, K. (1947):** Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. In: Human relations, 1(1), S. 5–41.
- Lintemeier, K./Rademacher, L. (2016):** Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. In: Altenburger, R./Mesicek, R. H. (Hrsg.) CSR und Stakeholdermanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 29–58.
- Luhmann, N. (1986):** Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (1988):** Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. 2. Aufl., Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000):** Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Luks, F. (2019):** (Große) Transformation – die neue große Nachhaltigkeitserzählung? In: Luks, F. (Hrsg.), Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 3–18.
- Maturana, H. R./Varela, F. J. (1991):** Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. 2. Aufl., München: Goldmann.
- Meissner, J. O./Heike, M./Sigrist, D. (2023):** Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Minssen, H. (2017):** Unternehmen. In: Maurer, A. (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wirtschaft + Gesellschaft. Wiesbaden: Springer VS. S. 307–329.
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (2007):** Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. München: Redline Wirtschaft.
- Mohr, N./Büning, N./Hess, U./Fröbel (2010):** Der Beginn und die Phasen der Transformation. In: Mohr, N./Büning, N./Hess, U./Fröbel, A. (Hrsg.), Herausforderung Transformation. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 55–70.
- Montua, A. (2025):** Transformationen begleiten. essentials. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müller, A./Pielken, A. (2024):** Restrukturierung in der Transformation: Kosten im Griff, Zukunft im Blick. Warum Restrukturierung neu gedacht werden muss. Hrsg. Roland Berger. München: Roland Berger. https://content.rolandberger.com/hubfs/07_presse/Roland%20Berger%20Studie%20Restrukturierung%20in%20der%20Transformation_FINAL.pdf (25.07.2025)

- Nordantech (Hrsg.) (2024):** #Shift happens 2024. Haltestrategien vs. Innovation – wie Unternehmen in der wirtschaftlich und geopolitisch volatilen Lage (re-) agieren. <https://www.nordantech.com/de/ressourcen/shifthappens2024-studie> (25.07.2025)
- Polanyi, K. (2015):** The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Porsche Consulting (Hrsg.) (2025):** Change Management Compass 2025. How to build strong foundations for business success in times of turmoil. https://www.porsche-consulting.com/sites/default/files/2025-01/change_management_compass_2025_c_porsche_consulting.pdf (14.07.2025)
- Porter, M./Kramer, M. (2015):** Shared Value – Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 145–160.
- Rohn, H./Baedeker, C./Liedtke, C. (2001):** SAFE-Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik. Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wuppertal Paper Vol. 112. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/1191/file/WP112.pdf> (28.12.2023)
- Sommer, B. (2023):** Transformationstheorien und Ökologie. In: Sonnberger, M., Bleicher, A./Groß, M. (Hrsg.), Handbuch Umweltsoziologie. Wiesbaden: Springer VS. S. 1–15.

Sandhu, S. (2022): Gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation: Stakeholderorientierung und Legitimation als Ziel der Public Relations. In: Zerfaß, A./Piwinger, M./Röttger, U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 859–880.

Schreyögg, G./Koch, J. (2020): Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Starker, V./Roos, K./Aguntius, F. (2024): In ungewissen Zeiten: Zuversicht und die veränderte Rolle von Führung im Unternehmenskontext. Hrsg. v. Next Work Innovation und Netzwert Partner. https://nextworkinnovation.com/wp-content/uploads/2024/07/Studie_Zuversicht_Unternehmen_Fuehrung_in_ungewissen_Zeiten-09072024.pdf (14.07.2025)

von Hehn, S./Cornelissen, N. I./Braun, C. (2021): Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. 2. überarb. u. erw. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer.

von Kettler, B./Helfritz, K. H. (2023): Wie HR zum Treiber der Transformation in Unternehmen wird. Hrsg. v. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) und Human HMN. <https://www.dgfp.de/uploads/documents/12-2023-Studie-Workforce-Transformationen-HUMAN-DGFP-2023.pdf> (14.07.2025)

WBGU Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen (Hrsg.) (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Hauptgutachten. Berlin. https://www.wbgu.de/file-admin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2011/pdf/wbgu_jg2011.pdf (23.04.2024)

- Welge, M. K./Al-Laham, A./Eulerich, M. (2024):** Strategisches Management. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wimmer, R. (2023):** Was macht agile Teams dauerhaft arbeitsfähig? Gruppe. Interaktion. In: Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 54, S. 509–520.
- Winkler, P./Schoeneborn, D. (2022):** Organisations-theoretische Aspekte der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, A./Piwinger, M./Röttger, U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 411–430.
- Zerfaß, A./Volk, S. C. (2017):** The boundary spanner. Which tasks are performed by communication executives? A new management tool reflects the many facets of the role. In: Communication Director, 12(4), S. 78–83.
- Zerfaß, A./Volk, S. C. (2021):** Strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation: Zieldefinition, Alignment mit Organisationszielen und Wertbeitrag. In: Zerfaß, A./Piwinger, M./Röttger, U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 469–492
- Zinn, M. M./Müller, C./Herter, C. A (2023):** Clash of Cultures: Wie beeinflussen kulturelle Unterschiede agile Transformationen? In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 54, 165–176.