

TRANSFORMATION IST KEIN CHANGE

Eine veränderte Sicht auf die Kommunikation im Veränderungsmanagement

TEXT: Michael Bürker*

1 Einleitung

Ein Bericht im manager magazin (29.01. 2025) sorgte zu Jahresbeginn für Unruhe in der deutschen Wirtschaft: Nach einer Studie von Porsche Consulting (2025) scheitern 70 Prozent aller Transformationen in Unternehmen. Nach einer repräsentativen Studie der Strategieberatung Roland Berger sahen 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 (vgl. Müller/Pielken 2024, S. 7). Mehr als drei Viertel (84 Prozent) der befragten Manager:innen einer weiteren Unternehmensstudie sehen bei ihrem Arbeitgeber hohen beziehungsweise sehr hohen Transformationsbedarf (vgl. Nordantech 2024, S. 12). Drei Viertel gehen von einem weiteren Anstieg aus.

* **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) und Landesvorsitzender der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) in Bayern.

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

Nachhaltigkeit (minus 17 Prozentpunkte) und New Work (minus 20 Prozentpunkte) haben dagegen an Bedeutung verloren (vgl. ebd., S. 5). Auch der Einsatz Künstlicher Intelligenz im Kommunikationsmanagement verharret in vielen Unternehmen in der Experimentierphase (vgl. Mickleit/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.

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?

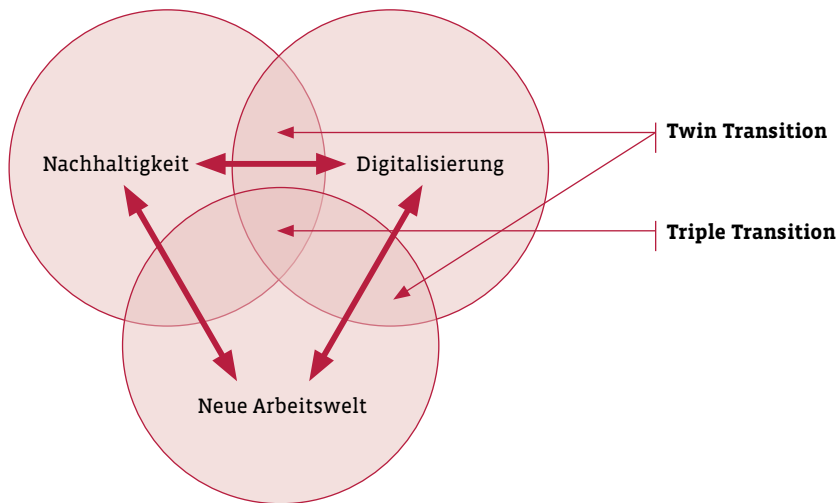
2 Scheitern und Gelingen von Veränderungen

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

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

Diese aktuellen Studien bestätigen die Befunde der Forschungsliteratur (ausführlicher: Bürker 2025). Danach scheitern bis zu drei Viertel der Change-Projekte in Unternehmen (vgl. Bittner-Fesseler et al. 2023, S. 81-82; Koromzay 2021, S. 76; Lauer 2019, S. 49). Hemmnisse des

TRIPLE TRANSITION AUS DIGITALISIERUNG, NEW WORK UND NACHHALTIGKEIT



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 1

Wandels sind psychische und organisatorische Einflüsse (vgl. Lauer 2019, S. 31-44). 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).

Hinzu kommen 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 (vgl. Koromzay 2021, S. 77-78).

Der wichtigste Grund für das Scheitern von Change-Projekten wird letztlich im Widerstand der Belegschaften, aber auch des mittleren Managements gesehen (vgl. Lauer 2019, S. 53-56). Er äußert sich in Widerspruch, Aufregung, Ausweichen und Lustlosigkeit. Weitere Symp-

tome sind erhöhte Reibungsverluste durch Endlosdebatten und Papierkrieg, Krankenstand und Fluktuation (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 356-357).

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

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 Psychologie der Betroffenen mit ihren menschlichen Grundbedürfnissen Klarheit, Ordnung, Sicherheit, Zugehörigkeit und Handlungsfähigkeit (vgl. ebd., S. 76-78). Sie seien bei unbekannten oder unerwünschten Veränderungen in Unternehmen gefährdet und können zu Widerstand führen (vgl. ebd., S. 81). Insbesondere unter Zeitdruck ist Widerstand in der Regel unerwünscht und wird eher verdeckt ausgeübt (vgl. ebd., S. 82). Obwohl Kommunikation für erfolgreiches Change-Management eine „maßgeb-

liche Rolle“ spiele (vgl. Doppler 2017, 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 (vgl. Kühl/Muster 2016, S. 44). So opfert man 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.

Widerstände gegen Veränderungen seien häufig die Folge davon, dass Mitarbeitende beziehungsweise Betroffene Ziele, Hintergründe oder Motive nicht verstanden haben, nicht glauben, was ihnen mitgeteilt wurde, oder die Veränderungen nicht mitgehen wollen oder können (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 355). Veränderungen ohne Widerstände gebe es nicht (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 363-364). Sie nicht zu beachten, führe schließlich zu Blockaden.

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 (vgl. Bittner-Fessler et al. 2023, S. 30). Auch aufseiten 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 (vgl. 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 Prozent) und Kostensenkung (38,8 Prozent) im Vordergrund stehen (vgl. Handelsblatt Research Institute 2024, S. 4).

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

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 (vgl. Lauer 2019, S. 7-8).

Der Kommunikation kommt eine erfolgskritische Bedeutung für die grundlegende Veränderung von Organisationen zu (vgl. Lauer 2019, S. 125; Mohr et al. 2010, S. 60-67). Alles, was getan oder nicht getan werde, sende Botschaften aus. Vor allem Vorbereitung und Start seien von zentraler Bedeutung. So berge etwa die Initiierung auf Routinewegen die Gefahr der Marginalisierung. „Harte“ Erfolgskomponenten seien eine konkrete Zielbestimmung, eine angemessene Projektorganisation, die personelle Kompetenz der beteiligten Führungskräfte, die Festlegung der Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsinstrumente sowie die Wahl eines geeigneten Orts für das Projektteam. Hinzu kämen weiche Faktoren, die eine immer stärkere Rolle spielen würden: die Mobilisierung der Betei-

ligten, das Schaffen einer kreativen Spannung sowie der konstruktive Umgang mit Widerständen.

Ein Vergleich zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen zeigt, dass Klarheit, die Entwicklung von Kompetenz und Entscheidungsfreiheit die zentralen Erfolgsfaktoren sind (vgl. Porsche Consulting 2025, S. 11-17). Dafür müssten klare Ziele vorgegeben und kontroverser Dialog gefördert, selbstbestimmte Weiterbildung ermöglicht und Silos aufgebrochen werden. Nötig seien mehr Entscheidungsfreiheit und mehr Eigenverantwortung für Mitarbeitende. Dafür müssten Unternehmen starre Regeln durch nachvollziehbare Leitlinien ersetzen.

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

Ein klares Commitment des Top-Managements (86 Prozent) und zielgruppen-gerechte Kommunikation (85 Prozent) werden als entscheidende Erfolgsfaktoren angesehen (vgl. von Kettler/Helfritz 2023, S. 17). Neben der formalen, sichtbaren und meist einfacher handhabbaren Seite ist auch die informale Seite der Organisationskultur zu berücksichtigen (vgl. Kühl/Muster 2016, 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 zufriedenstellt.

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.

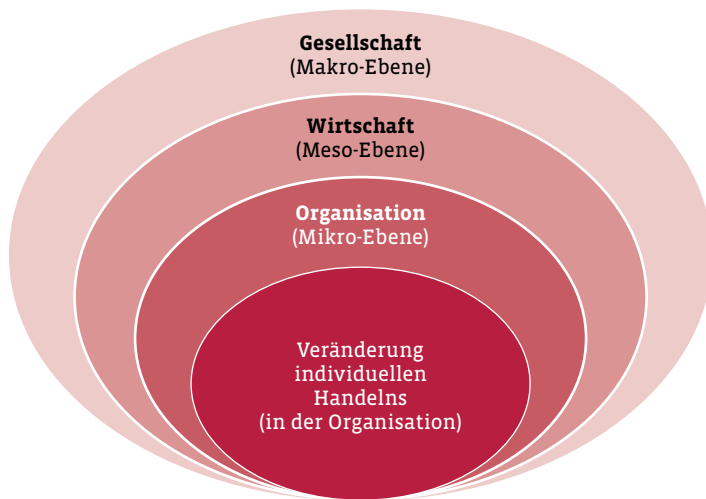
3 Zentrale Unterschiede zwischen Change und Transformation

Die Begriffe Change und Transformation werden häufig synonym verwendet (vgl. 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 (vgl. 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 beziehungsweise Erfolgsfaktoren von Change-Projekten betont (vgl. Bittner-Fessler et al. 2023, S. 100; Lauer 2019, S. 125; Doppler 2017, S. 98).

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

MAKRO-, MESO- UND MIKRO-EBENE DER TRANSFORMATION



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 2

Unfreeze, Move und Freeze bis heute in vielen Darstellungen des Change-Managements enthalten sind (S. 34-35; vgl. auch Bittner-Fessler et al. 2023, S. 16-19; Lauer 2019, S. 70-71).

Bei Transformationen (auch: Transition) handelt es sich um grundlegende Regime- beziehungsweise Systemwechsel. Sie gehen über Reformen hinaus und betreffen ganze Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme (vgl. 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 (vgl. 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 (vgl. Kungl 2023, S. 3). Das unterscheidet ihn 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 drei Bereichen: Nischen als sozialen Orten der Neuerung, Regimen als wahrnehmungs- und handlungsleitenden Strukturen (zum Beispiel Überzeugungen, Erwartungen, Routinen und Normen) zur Reproduktion sozio-technischer Systeme) und Landschaften als äußeren (exogenen) Entwicklungen in Natur, Wirtschaft und Gesellschaft (vgl. Kungl 2023, S. 4-5; Sommer 2023, S. 4-5). Veränderungen in der Landschaft üben Druck auf das Regime aus und stimulieren Innovationen in Nischen, die wiederum zu Veränderungen im Regime führen. Derzeit führen abweichende Erwartungen, Geschwindigkeiten und Ei-

genlogiken zu einem Stottern bei diesen Veränderungen.

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

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 (vgl. Bittner-Fessler/Weicht 2020).

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

Eine systematische Gegenüberstellung fasst die Unterschiede zwischen Change und Transformation zusammen (ausführlicher: Bürker 2025; ➡ **Tabelle**, S. E5):

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 kontrovers diskutiert, ob sich Change und Transformation überhaupt planen, organi- ➤

CHANGE UND TRANSFORMATION IM VERGLEICH

	Change	Transformation
Bezugsobjekt	Unternehmen / Organisation	Wirtschaft und Gesellschaft
Charakter der Veränderung	Veränderung im bestehenden Rahmen der Organisation	Grundlegender Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft
Auslöser der Veränderungen in Organisationen	Marktliche Veränderungen, Top-Management (endogen, aus dem System selbst)	Gesellschaftliche Veränderungen (exogen: von außen, aus der Umwelt)
Veränderungsgegenstand	Kernkompetenzen und -prozesse, Aufbau- und Ablauforganisation, neue Strategien und Technologien	Gesamte Organisation, alle Unternehmensbereiche, Routinen und Verhaltensweisen, Organisationsidentität/-kultur, Geschäftsmodell
Beginn	Geplanter, durch Entscheidungskommunikation initiiert Start	Spontaner, schleichender, 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, Chancen und Risiken)
Planung	Deterministische, lineare Planung	Dynamische, iterative Planung
Handlungsrahmen	Innerhalb bestehender Unternehmensbeziehungsweise Organisationskultur	Veränderte Unternehmensbeziehungsweise 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

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Montua 2025, S. 3; Andresen 2024, S. 6, 38-40, 87-106; Lauer 2019, S. 6

Tabelle

sieren und steuern lassen (vgl. Kollmorgen et. al 2015, S. 17). Kühl/Muster (2016) sprechen von Grenzen, Unmöglichkeit und Illusion der (zweck)rationalen Planung von Change-Projekten (vgl. S. 37-39). Das bedeutet eine Abkehr vom bewussten, rationalen Planungs- und Steuerungsoptimismus der Managementlehre. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und Dynamik sind veränderte Management- und Führungskonzepte erforderlich.

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 (vgl. Lauer 2019, 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 (vgl. ebd., S. 231, 246-247). Voraussetzungen dafür sind Risikobereitschaft, Fehlertoleranz, Kooperationsbereitschaft und offene Information.

Ansätze wie agiles Management, Ambidextrie, laterale Führung und Holokratie berücksichtigen die zunehmende Un-

berechenbarkeit von externen Einflüssen und Entwicklungen aufgrund von Instabilität, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit (VUCA) und setzen vor allem auf Reaktions- und Anpassungsfähigkeit (vgl. 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 trete stattdessen Komplexitätssteigerung. So unterscheidet Andresen (2024) zwischen Change und agiler Transition als geplantem oder schrittweise gelerntem Wandel (vgl. S. 38-40).

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 (vgl. 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 vergangenen 25 Jahren haben zu wesentlichen Änderungen im Verständnis zentraler Grundbegriffe der Or-

ganisations- und Kommunikationstheorie geführt (ausführlicher: Bürker 2025).

► **Organisationen** bestehen nicht aus Personen oder Handlungen, sondern aus Kommunikationsereignissen und -episoden auf der Basis von Kommunikationsbeziehungen (vgl. 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; vgl. Kühl/Muster 2016, S. 8-9).

► **Kommunikation** über Entscheidungen ist der grundlegende Modus von Organisationen (vgl. 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 beziehungsweise 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.

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

Zur unsichtbaren Umwelt von Organisationen gehört auch die psychische 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 Kommu-

nikation 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: Organisationen können kritische Veränderungen in der Umwelt übersehen, unter beziehungsweise überschätzen oder falsch einschätzen.

► **Komplexität:** Die Umwelt ist stets komplexer als die Organisation und daher dauerhafte Quelle von Unsicherheiten, Risiken und Gefahren (vgl. Luhmann 1988, S. 45-51). Daraus folgt, dass Unternehmen nicht alle externen Ereignisse und Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft beobachten, geschweige denn vorhersehen können. Dasselbe gilt für Ereignisse in der eigenen Organisation (blinde Flecke). Die Fähigkeit, auf Ereignisse in ihrer Umwelt zu reagieren, können Unternehmen durch interne Differenzierung beziehungsweise die Steigerung ihrer eigenen Komplexität ermöglichen beziehungsweise erhöhen (vgl. Luhmann 1988, S. 38, 262). Sie reduzieren Umweltkomplexität, indem sie durch Ordnung Sicherheit aufbauen und sich durch Variation an ihre Umwelt anpassen. Diese Form der Umwelthanpassung kennt keine beste Weise, kein Survival of the Fittest (vgl. Maturana/Varela 1991, S. 125). Was sich bewährt, hat Bestand. Unternehmen können bestenfalls wissen, was nicht funktioniert. So wird Vielfalt ermöglicht und gesichert.

► **Kommunikation in Organisationen** ist kein taktisches Instrument. Sie erzeugt Organisationen, wenn sich Akteure in ihrer Kommunikation auf die Organisation als gemeinsamen Gegenstand beziehen (zum Beispiel Geschäftsideen, Businesspläne, Verträge) und dabei zu Akteuren der Organisation werden (vgl. Winkler/Schoeneborn 2022, S. 422). Organisationen werden durch anschließende Kommunikationen reproduziert beziehungsweise erhalten (zum Beispiel E-Mails, Meetings, Videokonferenzen, Projektaufträge, Kundengespräche, Strategien; vgl. 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 (vgl. Bürker 2013, S. 127-128).

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

► Das **Organisationsklima** sind die Mehrheitsmeinungen in einer Organisation, wie sie von Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Mit seiner Hilfe lassen sich Veränderungen schneller und intensiver beobachten als tatsächliche Einstellungsänderungen (vgl. Bürker 2022, S. 9). Durch systematische Vergleiche zwischen wahrgenommenem Meinungsklima und tatsächlicher Meinungsverteilung können Verzerrungen (zum Beispiel pluralistische Ignoranz, falscher Konsens) identifiziert werden, die sich durch Kommunikation korrigieren lassen. Mithilfe des Meinungsklimas können Unternehmen die Stärke ihrer eigenen Transformationspositionen 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.

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.

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.

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 (zum Beispiel Soundingboards, 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 gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Die so gesteigerte Eigenkomplexität der Organisation ermöglicht qualifiziertere Entscheidungen für Anpassungen an bislang nicht oder nicht hinreichend registrierte Veränderungen in der Umwelt (zum Beispiel durch Monitoring, Listening und Frühwarnsysteme).

Diese Einsichten haben Konsequenzen für Transformationsmanagement und -kommunikation.

5 Transformation als Lern- und Entwicklungsprozess

Die Transformation von Organisationen erfordert eine hohe Lern- und Entwicklungsbereitschaft und -fähigkeit bei allen beteiligten Akteuren. Das gilt zunächst für Unternehmensleitungen und Führungskräfte. Sie müssen die Transforma-

5-PHASEN-MODELL FÜR DAS TRANSFORMATIONS-MANAGEMENT

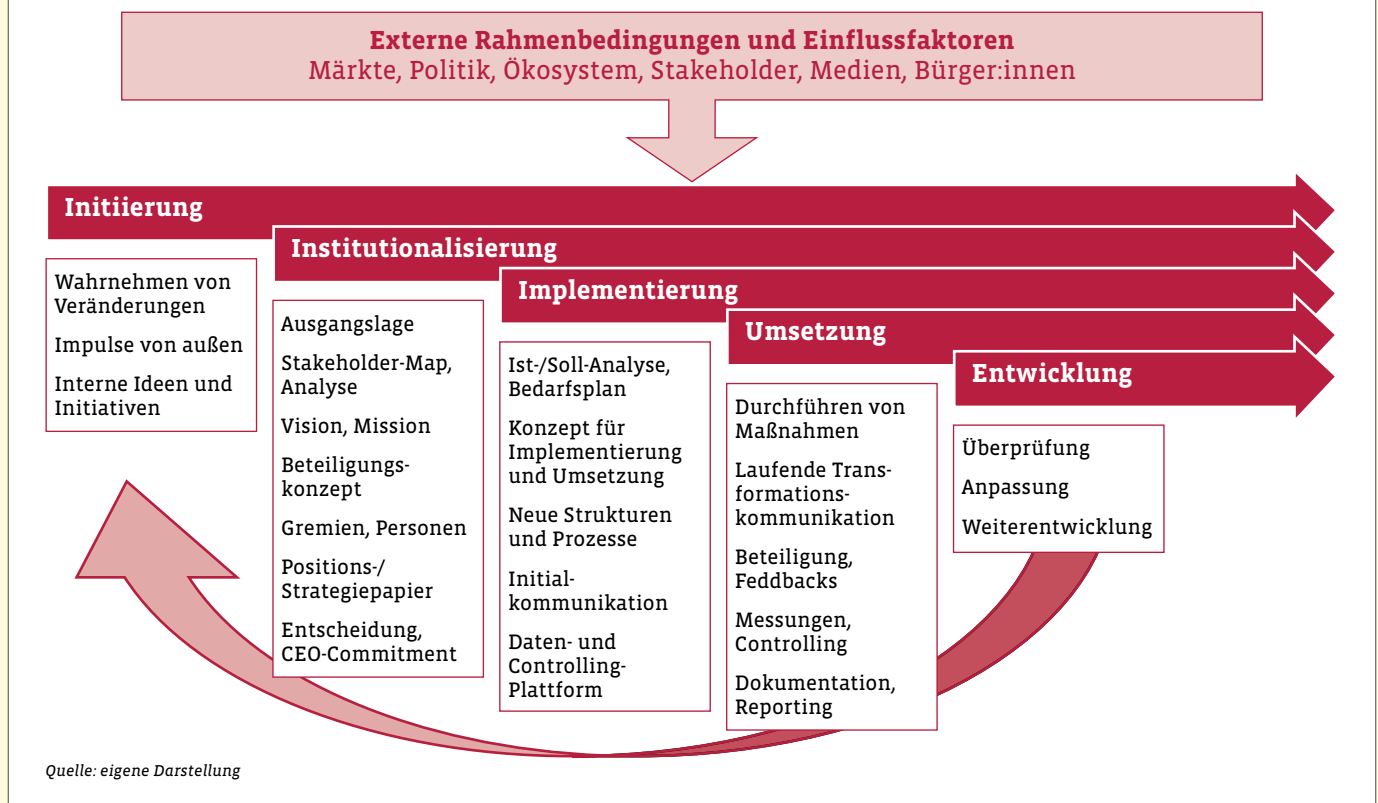


Abbildung 3

tion nicht nur vorantreiben, sondern auch 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 Transformation. Daraus lassen sich differenzierte Lern- und Entwicklungsziele ableiten (in Anlehnung an Rohn/Baedecker/Liedtke 2001, S. 12-13):

► Auf der Ebene der Organisation geht es darum, Probleme und Herausforderungen zu erkennen und zu verstehen, eigene Stärken und Schwächen wahrzunehmen und aus- beziehungsweise abzubauen. Für den gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess ist es notwendig, Motivation, Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden einzubinden und zu nutzen, den Austausch der Unterneh-

mensbereiche und Hierarchieebenen zu fördern, positive und negative Effekte, aber auch Barrieren zu erkennen, und letztlich Routinen und Verhaltensmuster zu überwinden.

► Auf der Ebene der Individuen gilt es, Verantwortungsbewusstsein aufzubauen und Vertrauen in eigene Kompetenzen und Wirksamkeit zu stärken, um auf diese Weise Veränderungsbereitschaft zu entwickeln und die Transformation aktiv zu unterstützen. Dafür ist es erforderlich, Bewusstsein und Wissen über die Transformation auf- und auszubauen, den Handlungsbedarf, Unternehmensziele und -strategie sowie veränderte Strukturen und Prozesse zu kennen und zu verstehen.

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

6 Phasen der Transformation von Organisationen

Die klassischen Modelle für Change-Phasen (Lewin 1947; Kotter 1995; Streich 2016) greifen für Transformationen zu kurz. Sie berücksichtigen und unterscheiden zu wenig die für Transformationen typische frühe Phase der Anstöße und Auslöser durch spontane, nicht geplante, freiwillige Initiativen (Initiierung), die Phase der verstärkten Selbstorganisation und Herausbildung von Strukturen und Prozessen für Transformationsmanagement und -kommunikation (Institutionalisierung) sowie die zeitlich und ergebnisoffene Phase der kontinuierlichen und regelmäßigen Prüfung und Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen (Entwicklung; 🗑️ **Abbildung 3**).

In allen fünf Phasen ermöglicht Kommunikation die Thematisierung, Diskussion und Entscheidung von Transfor- ➤

mationsaufgaben und -zielen. Sie initiiert und moderiert die Beteiligung und das Stakeholder-Feedback. Das Kommunikationsmanagement sensibilisiert und berät Entscheider und Führungskräfte in Kommunikationsfragen. Das ermöglicht zugleich, den gesamten Transformationsprozess 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.

7 Bedeutung der Organisationskultur in der Transformation

Transformationen verändern nicht nur Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse in Unternehmen. Sie erfordern auch die Veränderung eingübter und bewährter Denkhaltungen und Verhaltensweisen. Das macht die Unternehmenskultur zu einem wesentlichen Faktor bei grundlegenden und tiefgreifenden Veränderungen in Unternehmen (vgl. 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 sind gelebte Handlungsmuster im Alltag von Organisationen sowie meist unbewusste Grundannahmen über interne Verhaltensweisen und die externe Umwelt (vgl. Schreyögg/Koch 2020, S. 584-585). Da Organisationen nicht alles regeln und Mitarbeitende nicht über alles informiert sein können (vgl. Kühl 2017, S. 9-11, 42), haben sich sichtbare oder unbewusste Regeln und Normen als Ergebnisse von Lernprozessen und bewährten Lösungen in Organisationen entwickelt. Sie repräsentieren gemeinsame Orientierungen und vermitteln Sinn für die Interpretation von Ereignissen.

Die Unternehmenskultur wird vor allem durch informelle Kommunikation in der Organisation vermittelt (vgl. Kühl/Muster 2016, S. 17-25) und drückt sich im Organisationsklima aus. Gerade bei

Veränderungsprozessen müssen Unternehmensleitungen berücksichtigen, dass sich der informelle Bereich der Unternehmenskultur der formalen Kontrolle entzieht (vgl. Minssen 2017, S. 317-324). Die formale Seite umfasst dagegen die offiziellen und festgehaltenen Bedingungen und Erwartungen für Mitgliedschaft (Verträge, Stellenbeschreibungen, Organigramme usw.; vgl. Kühl/Muster 2016, S. 17-25). Die Schauseite der Selbstbeschreibungen (PR, Impression Management) bildet ihre Fassade beziehungsweise zweite Realität nach 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):

- 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 beziehungsweise Transformation Story sowie kontinuierliche Selbstbeschreibung und Dokumentation durch die interne Kommunikation).

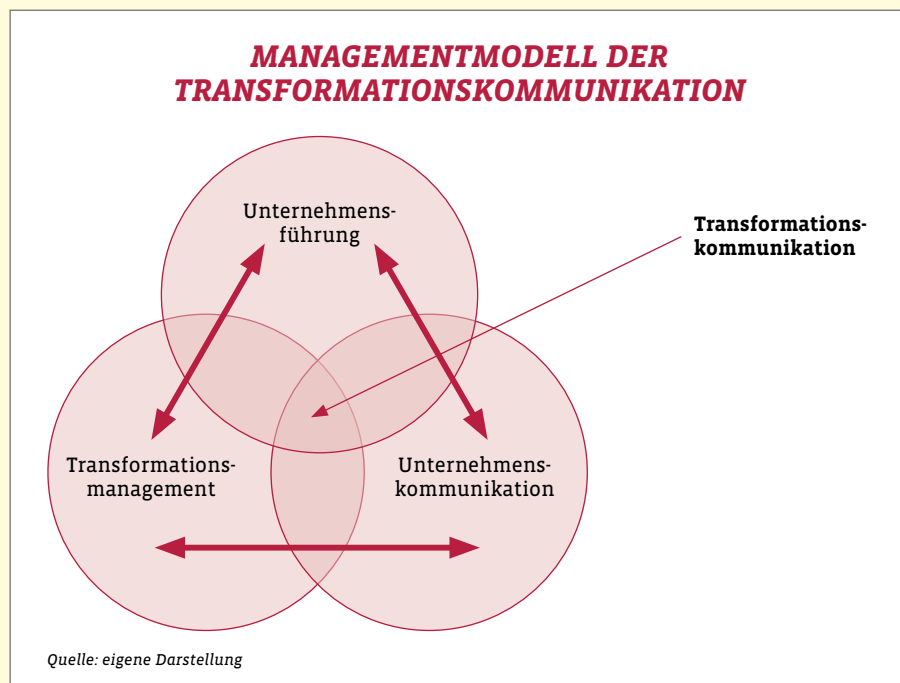
- Mitarbeitende übernehmen sukzessive das veränderte Verhalten.
- Veränderungen werden auf der sichtbaren, formalen Seite der Organisation institutionalisiert (Strategie, Corporate Vision, Mission Statement, Leitbild).

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

8 Zusammenspiel von Unternehmensführung, Transformationsmanagement und Unternehmenskommunikation

Eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Transformation und die Inte-

Abbildung 4



ROLLEN IM ZUSAMMENSPIEL VON UNTERNEHMENSFÜHRUNG, TRANSFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

Unternehmensführung (CEO) Transformationsmanagement (CTO)

- Verantworten die Transformationsstrategie
- Verantworten die Umsetzung der Transformationsmaßnahmen
- Sorgen für Transparenz über Pläne und Entscheidungen
- Sprechen für das Unternehmen
- Führen Dialog mit Key-Stakeholdern
- Geben Timing und Budget vor

Kommunikationsmanagement (CCO)

- Berät über Kommunikationswirkungen
- Verantwortet und steuert Kommunikationsstrategie und -prozesse
- Positioniert das Top-Management
- Analysiert und beobachtet die Kommunikationssituation
- Berichtet über Kommunikationsergebnisse

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 5

gration der Unternehmensbereiche und -einheiten spielt das Commitment der Unternehmensleitung mit dem Transformations- und Kommunikationsmanagement. Daraus folgt ein zirkuläres Zusammenspiel mit parallelen Bottom-up- und Top-down-Prozessen (👉 **Abbildung 4**).

► 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, deren Relevanz und Dringlichkeit 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** beziehungsweise das mittlere Management fungieren als Multiplikatoren, Motivatoren und Moderato-

ren (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**).

9

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 bis zum Finanzmanagement. 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**).

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 beziehungsweise Organisationseinheiten mit Wertschöpfungs- und Unterstützungsfunktionen 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 Input-Geber als auch Output-Lieferanten.

10 Beteiligung und Integration von Stakeholdern

Für eine erfolgreiche Transformation benötigen Unternehmen die Akzeptanz und Unterstützung durch ihre Anspruchsgruppen (Stakeholder). Das setzt einen Perspektivwechsel in den Beziehungen zu Stakeholdern voraus.

Für die Sicherung des Unternehmens ist die Pflege der bereits bestehenden Beziehungen mit den primären Stakeholdern wie Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Anteilseigner:innen (Shareholder) und Geschäftspartner vorrangig. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie in Geschäfts- und gleichzeitig in Kommunikationsbeziehungen zu Unternehmen stehen und dadurch direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben (vgl. Sandhu 2022, S. 862).

Für Wachstumsbestrebungen ist dagegen der Aufbau von Beziehungen mit sekundären Stakeholdern wie Verbänden, NGOs und politischen Entscheider:innen durch Kommunikation entscheidend. Sie 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 (vgl. Sandhu 2022, S. 862).

Mit dem Stakeholder-Konzept ist eine Umkehrung der Perspektiven von der Inside-out- zur Outside-in-Perspektive

verbunden (vgl. Sandhu 2022, S. 860-864). 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 (Burmann 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. Sie entstehen durch wechselseitige Wahrnehmung und werden durch Kommunikation reproduziert und am Leben gehalten (vgl. Bürker 2020, S. 16).

In Kommunikationsbeziehungen sind Mitteilungen Angebote, die auch ignoriert oder abgelehnt werden können. Damit sind Stakeholder als Empfänger in einer stärkeren Position als Unternehmen (Absender). 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.

Beim Ausmaß der Beteiligung und Kooperation zwischen Unternehmen und Stakeholdern unterscheiden Lintmeier/Rademacher (2016) vier Stufen beziehungsweise Reifegrade: Information, Konsultation, Partizipation und Partnerschaft (S. 45). Die vorrangigen Ziele Sicherung der Akzeptanz (65 Prozent) und Prävention von Konflikten (58 Prozent) sowie Stakeholder-Dialoge (80 Prozent) als häufigste Maßnahmen (vgl. ebd., 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 (vgl. Zerfaß/Volk 2021, S. 474-475).

Wesentlich für wirksame Stakeholder-Beziehungen ist die zweiseitige Wertschöpfung von Unternehmen durch Cor-

porate 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 sichern zu können.

11 Veränderte Führungs- und Managementmethoden

Die Unberechenbarkeit, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) von Transformationen 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:** 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 (vgl. S. 133-139).

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

► **Agiles Management:** Das Konzept des agilen Managements ist eine Reaktion auf das zunehmend komplexe, dynamische, globale und kompetitive Umfeld von Unternehmen (vgl. 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 Fä-

higkeit von Unternehmen zu verstehen, auf 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 (vgl. Andresen 2024, S. 118-123; von Hohn et al. 2021, S. 28-30).

Die Umstellung auf agile Methoden bedeutet einen Kulturwechsel im Management. Vor allem die Beratungspraxis kritisiert agiles Management (vgl. Wimmer 2023): Es würde zu wenig geprüft, für welche Managementaufgaben es geeignet sei. Umso wichtiger ist, klassische und agile Methoden zu verbinden (vgl. 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 (vgl. Zinn et al. 2023, S. 173).

► **Ambidextrie (beidhändige Führung):** Der Ansatz der organisationalen Ambidextrie („Beidhändigkeit“) verhindert, 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; vgl. 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 (vgl. Bittner-Fessler et al. 2023, S. 6 Duwe 2020, S. 28).

► **Laterale Führung:** Mit den Konzepten der Lernschule sowie 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 häufig ohne Macht durch ihre Position in der Hierarchie in der Organisation auskommen.

Mit flacheren Hierarchien, zunehmender Projektarbeit und Beteiligung von Mitarbeitenden 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 (vgl. Kühl 2017, S. 12-13). Führung wird funktional und kollektiv verstanden. Nicht einzelne starke Persönlichkeiten führen die Organisation, sondern miteinander vernetzte, sich selbst führende Einheiten.

Change Leadership erfordert, Beteiligte und Betroffene den Entscheidungsprozess, den die Führung bereits durchlaufen hat, nachvollziehen zu lassen, die politischen Aspekte offenzulegen und sich nicht ausschließlich auf die positiven Seiten von Veränderungen zu konzentrieren (vgl. Koromzay 2021, S. 82-83).

12 Fazit und Schlussfolgerungen für die Transformationskommunikation

Transformationen unterscheiden sich in wesentlichen, erfolgskritischen Aspekten von Change-Projekten:

► 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 von Unternehmenskultur und Organisationsklima, 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 Transformationskommunikation in alle Unternehmensbereiche und -einheiten sowie in die Unternehmenskommunikation.

Kommunikation ermöglicht, initiiert und reproduziert die Transformation von Organisationen, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie bildet die Infrastruktur für ihre Thematisierung, Diskussion, Auseinandersetzung und Entscheidung. Mit dem Verständnis von Kommunikation als konstitutivem Element von Organisationen erhält die Transformationskommunikation eine neue Rolle und Funktion. Ihr kommt nicht nur die Aufgabe zu, über die Transformationsaktivitäten des Unternehmens beziehungsweise 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.

Sobald über Transformation gesprochen und diskutiert wird, ist das Thema existent und verbreitet sich. Der Impuls kann von außen oder von innen kommen. 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. Das erfordert eine aktive Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen zu den Stakeholdern des Unternehmens.

Die gängigen Techniken und Methoden der Analyse, Planung und Evaluation betrachten Kommunikationsbeziehungen jedoch nicht als Einheit, sondern fokussieren die Zielgruppen als Emp- >

fänger von Botschaften (vgl. Bürker 2020, S. 4-5, 10). Kommunikation ist oft einseitig ausgerichtet. Kommunikationsziele werden fast ausschließlich an den Stakeholdern festgemacht. Sie sollen sich oder ihre Einstellungen ändern.

Aus der Beziehungsperspektive folgt, dass Analysen, 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 beteiligt werden.

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.

Information ist 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.

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

Literatur

- Andresen, Judith (2024): Agile Organisationsentwicklung. Iterative, inkrementelle und lernende Bewegung ermöglichen. München: Carl Hanser Verlag.
- Bittner-Fessler, Angela/Weicht, Johann F. (2020): Beyond Sustainability Communication: Sustainability-integrated Corporate Communications. In: Journal of Strategic Innovation and Sustainability, Jg. 15, Nr. 1, S. 93-101.
- Bittner-Fessler, Angela/Krutzke, Anja/Hermann, Kirsten (2023): Change Kommunikation als Managementaufgabe. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brand, Karl-Werner (2018): Disruptive Transformationen. Gesellschaftliche Umbrüche und sozial-ökologische Transformationsdynamiken kapitalistischer Industriegesellschaften – ein zyklisch-struktureller Erklärungsansatz. In: Berliner Journal für Soziologie, Bd. 28, Ausg. 3-4, S. 479-509.
- Brocchi, Davide (2022): By Disaster or by Design? Transformative Kulturpolitik: Von der multiplen Krise zur systemischen Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer VS.
- Bürker, Michael (2013): „Die unsichtbaren Dritten“ – Eine neues Modell zur Evaluation und Steuerung von Public Relations im strategischen Kommunikationsmanagement. Wiesbaden: Springer VS.
- Bürker, Michael (2020): Beziehungen als Kernkonzept für ein verändertes Management der Unternehmenskommunikation. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Loseblattwerk 2001 ff., Beitrag 2.101. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, S. 1-41.
- Bürker, Michael (2022): Das Kommunikations- und Meinungsklima. Sensibler, schneller und aussagekräftiger – ein neuer Ansatz zur Messung und Steuerung von Kommunikation in der Öffentlichkeit. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Loseblattwerk 2001 ff., Beitrag 4.61. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, S. 1-39.
- Bürker, Michael (2025): Management der Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Perspektiven für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Schade, Michael/Klein, Kristina/Piehler, Rico (2024): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2014): Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/M.: Campus.
- Doppler, Klaus (2017): Change. Wie Wandel gelingt. Frankfurt/M.: Campus.
- Dühring, Lisa (2022): Agilität und Unternehmenskommunikation: Herausforderungen und Handlungsoptionen. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 699-723.
- Duwe, Julia (2020): Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Handelsblatt Research Institute (Hrsg.) (28.06.2024): Transformationsprojekte in Unternehmen: Auslöser, Herausforderungen, Ziele und Erfolgsfaktoren. URL: https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/2024/07/2024-07-18_FocusTopic_Summer-School.pdf [zuletzt abgerufen am 24.09.2025].
- Hille, Tanja/Sievers, Stephanie (2025): Co-agile Organisationsentwicklung. essentials. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmorgen, Raj/Merkel, Wolfgang/Wagener, Hans-Jürgen (2015): Transformation und Transformationsforschung: Zur Einführung. In: Kollmorgen, Raj/Merkel, Wolfgang/Wagener, Hans-Jürgen (Hrsg.): Handbuch Transformationsforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Koromzay, Tibor (2021): Integrative Leadership. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kühl, Stefan/Muster, Judith (2016): Organisationen gestalten. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan (2017): Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 6. Aufl. Frankfurt/M.: Campus.
- Kungl, Gregor (2023). Transitionsforschung und Energiewende. In: Sonnberger, Marco/Bleicher, Alena/Groß, Matthias (Hrsg.): Handbuch Umweltsoziologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 1-14.
- Lauer, Thomas (2019): Change Management. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. In: Human relations, Jg. 1, Nr. 1, S. 5-41.

- Lintemeier, Klaus/Rademacher, Lars (2016): Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. In: Altenburger, Reinhard/Mesicek, Roman H. (Hrsg.): CSR und Stakeholdermanagement. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 29-58.
- Luhmann, Niklas (1986): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (1988): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. 2. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luks, Fred (2019): (Große) Transformation – die neue große Nachhaltigkeitserzählung? In: Luks, Fred (Hrsg.): Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-18.
- Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J. (1991): Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Übers. v. Kurt Ludewig. 2. Aufl. München: Goldmann.
- Meissner, Jens O./Heike, Michael/Sigrist, Daniel (2023): Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Minssen, Heiner (2017): Unternehmen. In: Maurer, Andrea (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wirtschaft + Gesellschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 307-329.
- Mintzberg, Henry/Ahlstrand, Bruce/Lampel, Joseph (2007): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. München: Redline Wirtschaft.
- Mohr, Nikolaus/Büning, Norbert/Hess, Ursula/Fröbel, Anna-Maria (2010): Der Beginn und die Phasen der Transformation. In: Mohr, Nikolaus/Büning, Norbert/Hess, Ursula/Fröbel, Anna-Maria (Hrsg.): Herausforderung Transformation. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 55-70.
- Montua, Andrea (2025): Transformationen begleiten. essentials. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müller, Alexander/Pielken, Adrian (2024): Restrukturierung in der Transformation: Kosten im Griff, Zukunft im Blick. Warum Restrukturierung neu gedacht werden muss. Hrsg. v. Roland Berger. München: Roland Berger. URL: https://content.rolandberger.com/hubfs/07_presse/Roland%20Berger%20Studie%20Restrukturierung%20in%20der%20Transformation_FINAL.pdf [zuletzt abgerufen am 24.09.2025].
- Nordantech (Hrsg.) (2024): #Shift happens 2024. Haltestrategien vs. Innovation – wie Unternehmen in der wirtschaftlich und geopolitisch volatilen Lage (re-) agieren. URL: <https://www.nordantech.com/de/presse/shift Happens2024-haltestrategien-vs-innovation> [zuletzt abgerufen am 24.09.2025].
- Polanyi, Karl (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. URL: <https://www.porsche-consulting.com/international/en/publication/change-management-compass-2025> [zuletzt abgerufen am 24.09.2025].
- Porter, Michael E./Kramer, Mark R. (2015): Shared Value – Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. In: Schneider, Andreas/Schmidpeter, Rene (Hrsg.): Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 145-160.
- Rohn, Holger/Baedeker, Carolin/Liedtke, Christa (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. URL: <https://wupperinst.org/a/wi/a/s/ad/207> [zuletzt abgerufen am 24.09.2025].
- Sommer, Bernd (2023): Transformations-theorien und Ökologie. In: Sonnberger, Marco/Bleicher, Axel/Groß, Matthias (Hrsg.): Handbuch Umweltsoziologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 1-15.
- Sandhu, Swaran (2022): Gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation: Stakeholderorientierung und Legitimation als Ziel der Public Relations. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 859-880.
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2020): Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- von Hehn, Svea/Cornelissen, Nils I./Braun, Claudia (2021): Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. 2., überarb. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- von Kettler, Benedikt/Helfritz, Kai H. (2023): Wie HR zum Treiber der Transformation in Unternehmen wird. Workforce-Transformation in der Unternehmenspraxis 2023. Hrsg. v. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) und Human HMN. URL: https://human.consulting/wp-content/uploads/2024/03/Studie_Workforce-Transformation_2024_HUMAN-dgfp.pdf [zuletzt abgerufen am 24.09.2025].
- Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas/Eulerich, Marc (2024): Strategisches Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wimmer, Rudi (2023): Was macht agile Teams dauerhaft arbeitsfähig? In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Bd. 54, Ausg. 4, S. 509-520.
- Winkler, Peter/Schoeneborn, Dennis (2022): Organisationstheoretische Aspekte der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 411-430.
- Zerfaß, Ansgar/Volk, Sophia C. (2021): Strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation: Zieldefinition, Alignment mit Organisationszielen und Wertbeitrag. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 469-492.
- Zinn, Moritz M./Müller, Carolin/Herter, Christine (2023): A Clash of Cultures: Wie beeinflussen kulturelle Unterschiede agile Transformationen? In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Bd. 54, Ausg. 2, S. 165-176.

Quelle:

prmagazin Jg. 55, Nr. 10, S. E1-E14
E-Paper @ www.prmagazin.de
© 2025 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

Download des Beitrags als PDF:

via QR-Code oder unter
<https://prmagazin.de/TuP-10-2025>

